



ИЗВЕСТИЯ

списание на Икономически университет – Варна

<http://journal.ue-varna.bg>

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА РЕЛАЦИЯТА „СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ – ФИРМЕНА КУЛТУРА – САМОРЕАЛИЗАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ“ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Илиан МИНКОВ¹, Моника МИХАЙЛОВА²

¹ Катедра „Индустиален бизнес и логистика“, Икономически университет – Варна, България. E-mail: minkov@ue-varna.bg

² Катедра „Индустиален бизнес и логистика“, Икономически университет – Варна, България. E-mail: mihaylova@ue-varna.bg

JEL: M140

Резюме

Функционирането на бизнес организациите в условията на динамична и дигитална среда предопределя различен управленски подход към хората, за да се превърнат те в човешки капитал и да допринесат за постигане на фирмените цели. Това изисква стимулиране самоизявата на служителите при вътрешноорганизационните обстоятелства, определени от съществуващата фирмена култура. Научната цел на статията е да се очертаят особеностите на релацията „стратегически мениджмънт – фирмена култура – самореализация на служителите“ и възможностите за управлението ѝ в контекста на достигане до желаната организационна ситуация. Разработката има концептуален характер и за нейното изготвяне са интегрирани и обобщени съществуващи теоретични постановки в областите „Стратегически мениджмънт“, „Фирмена култура“ и „Човешки ресурси“. Използвани са различни изследователски методи и подходи, в това число методите на анализ и синтез, както и системен, комплексен и интердисциплинарен подходи. В резултат на изследването са операционализирани понятията в релацията и са разкрити необходимите съответствия с оглед постигането на синхронизация между тях.

Ключови думи:

стратегически мениджмънт, фирмена култура, човешки ресурси, мотивация, самореализация на служителите

© 2021 Икономически университет – Варна

Цитиране: МИНКОВ, И., МИХАЙЛОВА, М. (2021) Възможности за управление на релацията „стратегически мениджмънт – фирмена култура – самореализация на служителите“ в организацията. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*, 65 (3), с. 248 – 264.

Въведение

Фокусът върху човешките ресурси и стремежът за превръщането им в човешки капитал, в съвременните динамични условия на конкуренция, дава възможност на мениджърите на бизнес организациите да реализират поставените стратегически приоритети. Съществен момент тук е управлението на самореализацията на служителите, което е в основата на задоволяването на най-висшите потребности в йерархията на потребностите (според пирамидата на Маслоу). Това води до формирането на мотивиран екип от хора, лоялни към своите фирми и ангажирани с постигането на техните цели. Важна роля в този процес има фирмената култура, тъй като според Димитрова (2012) тя е спойката (social glue), която обединява членовете на организацията, мотивира ги и им създава чувството за общосподелена организационна реалност. Във връзка с това авторът добавя, че „този факт придобива особено значение във време, когато все по-популярни стават виртуалните компании и мултинационалните корпорации, в които нараства необходимостта да се повишава чувството на служителите за идентификация с организацията, в която работят“ (Димитрова, 2012, с. 26). Въпросът за мотивационното влияние на фирмената култура върху хората в организациите и тяхното трудово представяне има широк отзвук в литературата. Липсва обаче разглеждане на по-гясната взаимовръзка между проекциите на културните характеристики на организацията върху стремежа към самореализация на нейните служители, и оттам върху поведението им в работния процес с оглед постигане на фирмените цели. Практическата значимост на този въпрос при управлението на човешките ресурси ни подтикна да погледнем концептуално към проблема за повишаване желанието за самоизява на служителите и по-добро трудово представяне чрез изграждане на подходяща фирмена култура и работна среда. Във връзка с това научната цел на статията е да се очертаят особеностите на релацията „стратегически мениджмънт – фирмена култура – самореализация на служителите“ и възможностите за управлението ѝ в контекста на достигане до желаната организационна ситуация. За постигането на тази цел са използвани различни изследователски методи и подходи, в това число методите на анализ и синтез, както и системен, комплексен и интердисциплинарен подходи.

1. Процесът на взаимодействие между стратегически мениджмънт, фирмена култура и самореализация на служителите

За да се изясни връзката между тези понятия на ниво бизнес организация първоначално е необходимо тяхното дефиниране. Стратегическото управление е

дейност, насочена към достигане на основните цели и задачи на организацията, определени на основата на предвиждане на възможните изменения в обкръжаващата среда и организационния потенциал, по пътя на координация и разпределение на ресурсите (Шифрин, 2008). По своята същност то е „комплексна, интегрирана, ориентирана към бъдещето система за управление на дадена организация като цяло или стратегическа единица“ (Ненов, 2012, с. 74). Резултат от стратегическия мениджмънт е формулирането на бизнес стратегията, която задава модела на поведение на организацията в относително дългосрочен период от време.

Фирмената култура може да се разглежда като ключова организационна характеристика, създаваща необходимите условия и вътрешен климат за реализация на един или друг тип организационно поведение. Това се дължи на обстоятелството, че тя представлява „сума от общото или споделеното познание на дадена група хора, което развива способността ѝ да оцелее при обстоятелствата на обкръжаващата я среда и да извършва своите вътрешни действия“ (Гормън, 1992, с. 9). В този смисъл фирмената култура е многопластов конструкт, който дефинира нормите на поведение и отношение на служителите в организацията и извън нея и е устойчив във времето.

Самореализацията на служителите представлява осъзнато разбиране и осъществяване на потенциала на личността. Според Маслоу тя е „развитие и съзряване на собствените ресурси и потенциал, последвани от чувство на растеж, зрялост, здраве и автономия“ (Маслоу, 2010, с. 108). Свързана е със стремежа на човека да придаде смисъл на живота си (Маслоу, 2010), съзнателно и волево да достигне личностно значими цели и задачи (Сафин, 1986). Самореализацията е насочена към постигане на автономно определени цели чрез оптимално оползотворяване и развитие на отличителните преимущества, таланти и способности, при ефективно възползване от организационните условия и отчитане на ограниченията, въз основа на интеграция, координация и разпределение на ресурси (усилия, време, знания, умения, компетенции). Тя е целенасочен когнитивен процес (Вахромов, 2002) на самоопределяне, саморегулация и самоутвържаване, в резултат на който потенциалните възможности и таланти се превръщат в актуални. Самоопределянето (Hoffman et al., 2004) е способността за автономно дефиниране и постигане на цели на основата на познаване и ценене на личните преимущества (включва самопознаване, самооценка, планиране, действие, осъзнаване на опита). Саморегулацията се проявява в качеството на изпълнение на дейността и включва способностите за самоорганизация, самодисциплина и самоконтрол. Самоутвърждаването е свързано със самоуважение и уважението на околните в резултат на самостоятелно постигнатите успехи.

Взаимодействието между факторите в релацията има перманентен и ци-

ключен характер. Считаме, че това взаимодействие подлежи на целенасочено управление, от качеството на което зависи равнището на фирмената култура, мотивацията на служителите за самореализация в организацията и степента на постигане на стратегическите ѝ цели. Цялостният цикъл на взаимодействие може да се разграничи на три отделни подпроцеса, представени на фиг. 1.



Фиг. 1. Цикличност на процеса на взаимодействие между стратегически мениджмънт, фирмена култура и самореализация на служителите

Източник: Съставена от авторите.

- **Взаимодействие „стратегически мениджмънт – фирмена култура“**

Между стратегическото управление и фирмената култура съществува двупосочна връзка на влияние. От една страна, културата чрез своите ценности оказва важна роля върху стратегическото развитие на организацията посредством степента на съответствието ѝ с останалите стратегически фактори за успех на организацията на пазара (структура, системи, умения и др.). Това влияние намира израз в характера и особеностите на стратегията, която се избира от мениджърите във връзка с постигане на целите и повишаване на конкурентоспособността на компанията (Минков, 2009).

От друга страна, се наблюдава въздействие на стратегическия мениджмънт върху фирмената култура в посока синхронизация между стратегията на органи-

зацията и нейните вътрешни ценности. В този контекст Каплан и Нортън (2006) считат, че при наличие на синхрон между културата и стратегията на организацията нейният организационен капитал повишава стойността си.

- Взаимодействие „фирмена култура – самореализация на служителите“

Установената с течение на времето фирмена култура, чрез своите писани и неписани норми, оказва влияние върху работата на всеки човек в организацията. Това е следствие от обстоятелството, че тези норми имат характер на задължителни правила за поведение, отношение и общуване между хората както във, така и извън нея. По този начин културата налага своеобразна „рамка“ на взаимоотношенията в една компания, което въздейства мотивиращо върху служителите, приели да се съобразят с нея, като стимулира самореализацията им и вложените от тях усилия в работния процес.

В същото време влиянието на самореализацията на служителите върху фирмената култура е обусловено от факта, че те със своите индивидуални характеристики са неин „органичен“ израз, живото ѝ въздействие, поради което може да се твърди, че чрез своите вярвания, разбирания и действия я моделират, развиват, утвърждават и транслират както във, така и извън организацията.

- Взаимодействие „самореализация на служителите – стратегически мениджмънт“

Стратегическият мениджмънт разкрива хоризонти, но поставя и рамка на възможностите за самореализация на служителите, тъй като задава посоката на развитие, условията и ресурсите за постигане както на личните, така и на организационните цели. От друга страна, мотивацията за самореализация на служителите оказва влияние върху постигането на организационните цели, оползотворяването на ресурсите, развитието и създаването на конкурентни предимства, възможностите за изграждане на взаимоотношения с клиенти и партньори, имиджа на организацията.

2. Елементи на понятията стратегически мениджмънт, фирмена култура и самореализация на служителите

Целенасоченото управление на процеса на взаимодействие между стратегическия мениджмънт, фирмената култура и самореализацията на служителите изисква изясняване на същността, съдържанието и взаимовръзките на елементите, изграждащи тези комплексни понятия (фиг. 2).



Фиг. 2. Елементи на понятията в релацията „стратегически мениджмънт – фирмена култура – самореализация на служителите“

Източник: Съставена от авторите.

• Елементи на стратегическия мениджмънт

Операционализиращи елементи на стратегическия мениджмънт са фирмената среда, организационните цели, възприетата стратегическа ориентация и тактическите действия от страна на компанията. По същество те следват логиката на управленския процес „информация – трансформация – действие“.

Бизнес средата създава условията за функциониране на бизнеса. Тя обхваща съвкупността от „външните фактори и вътрешните условия, като на тази база се извършват прогнози и се вземат обосновани стратегически решения“ (Радев, 2014, с.110). Според Ненов (2012) анализът ѝ е „главата на топлийката“, а изпреварващото предвиждане на промените в нея е „есенцията“ в мениджмънта. Качественият и обхванат анализ на средата е солидна основа за вземането на адекватни последващи стратегически решения в условията на динамична пазарна среда.

Целите „очертavat главните направления на развитие и дават качествен и количествен израз на желаното бъдещо състояние и предпочитан бъдещ резултат, към който бизнесът се стреми“ (Радев, 2014, с. 162). По същество те представляват аспирациите на фирменото ръководство, които в интегриран вид се предста-

вят чрез „дървото на целите“, поставяйки базата за избор на бизнес и функционални стратегии, както и за изготвяне на функционални програми и комплексен бизнес план.

В основата на успешната реализация на фирмените цели стои планирането на подходяща **бизнес стратегия**. Тя е моделът на поведение, възприет от компанията, чиято крайна цел е повишаване на конкурентоспособността ѝ в дългосрочен план. Във връзка с това успехът на стратегията е пряко зависим от съществуващите конкурентни предимства на организацията. Радев (2014) счита, че чрез бизнес стратегиите се определя продуктово пазарният обхват, извежда се основният конкурентен подход и желаната форма и степен на интеграция, постигането на които способства за изпълнението на главната бизнес цел на фирмата.

Привеждането на стратегията в изпълнение се осъществява чрез краткосрочни и оперативни **тактически решения**, конкретизиращи основния план за действие. Те се свързват главно с организацията на действията по реализация на стратегията, разпределение и използване на ресурсите, а също и по нейното усъвършенстване и изменение (Ненов, 2012). Може да се каже, че успешното изпълнение на тези дейности изисква ефективно ръководство от страна на ръководителите на звена в организацията и висока мотивация на човешките ресурси в тях.

- Елементи на фирмената култура

Културата на една бизнес организация може да се разглежда като сплав от съществуващия организационен климат, фирмените ценности, възприетите добри практики и поведението на служителите на и извън работните им места. В своята съвкупност те демонстрират начина, по който се „правят нещата“ в съответната компания.

Организационният климат е израз на психологическата атмосфера, създадена във фирмата. Той отразява междуличностните отношения между хората по хоризонтала и вертикала на йерархията, рефлектиращи във взаимодействията с клиентите и останалите бизнес партньори. Климатът е детерминант на културата от най-високо равнище и зависи до голяма степен от лидерските способности на ръководителите в организацията. Във връзка с това Масалджийска (2020а) отбелязва, че формирането на по-продуктивна и ефективна работна среда изисква присъствие в организацията на лидери с високо ниво на емоционална интелигентност, тъй като тя е „ключова предпоставка за постигане на постижения и високи резултати на работното място“ (Масалджийска, 2020b, с. 125).

Ценностите стоят в ядрото на фирмената култура, като „устойчиво вярване, че определен начин на поведение или целево състояние на съществуване е лично или обществено предпочитан в сравнение с противоположен начин на поведение или състояние на съществуване“ (Димитров, 2012, с. 18). По този начин според

Емилова (2012) те са основен регулатор на поведението на личността и са най-невидимият и неуловим компонент на културата. Съществуват в дълбочина и са широко приети и споделяни от членовете, като се проявяват чрез нормите, които разкриват доколко наистина те са усвоени от хората в организацията и как влияят върху поведението им (Емилова, 2012).

Добрите практики във фирмата са възприетите в хода на времето като правилни начини за справяне с ежедневните проблеми. Те са „правилата на играта“ (Димитров, 2012, с. 18), които важат за всеки служител и имат характер на законна норма (най-често неписана) в организацията. Отразяват пряко фирмените ценности и се предават чрез наставничество от по-опитните на новопостъпващите служители в екипа като безусловни и неоспорими истини.

Проекциите на фирмената култура на индивидуално ниво се проявяват в **поведението** на всеки един член на персонала на бизнес структурата. Амалгамата от поведения на отделните личности представлява сложна форма, която Димитров (2012, с. 18) разглежда като съвкупност от „използвания от хората в организацията език, установените обичаи и традиции и използваните ритуали в голямото разнообразие от съпътстващи организационния живот ситуации“. Създадените поведенчески норми са компонент на видимата страна на фирмената култура и по този начин допринасят за изграждане на определен имидж на компанията.

- Елементи на самореализацията на служителите

Самореализацията намира израз в умението на служителите целенасочено да управляват комплексното взаимодействие между съставлящите я взаимнообвързани елементи – условия на средата, индивидуални цели, личностен план за развитие и изпълнение на поставените задачи. По този начин тя заема ключово място в релацията „стратегически мениджмънт – фирмена култура – самореализация“ и спомага за подобряване на организационното изпълнение.

Условието формират характеристиките на средата, в която служителите реализират своя потенциал. „Човек избира такова обкръжение, такива условия, които помагат за осъществяване на свободния избор“ (Коростылева, 2003, с. 75). С цел установяване на благоприятните възможности и факторите, които възпират самореализацията, е необходимо добро познаване, разбиране и съобразяване с мисията и целите, имиджа, обкръжението, както и вътрешноорганизационните условия. Във връзка с това Силгиджиян (1978) посочва, че в дейностите и във взаимоотношенията с другите човек опознава своите способности, чрез тях той ги развива и реализира.

Ефективната самореализация изисква автономно дефиниране на точни и ясни **цели**, които да бъдат реалистични, но с достатъчна степен на значимост, предизвикателност и трудност, за да може постигането им да развива потенциала

и уменията на служителя. Също така безспорно е, че за да бъде висока индивидуалната трудова мотивация е необходимо да се постигне синхрон между организационните цели и личните приоритети на всеки един служител във фирмата. В този контекст Гарванова (2011) твърди, че степента на удовлетвореност от живота отчита съответствието или несъответствието между жизнените цели на личността и реалната ситуация, в която те могат да бъдат реализирани.

„Особеностите на самореализацията се определят от личностните свойства, качества и очаквания. Не малка роля играят жизнените ситуации.“ (Коростылева, 2003, с. 106). Оптималното проявление и оползотворяване на ключовите способности, качества, умения и компетенции изисква организирането им в ясен **индивидуален план за развитие**, осигуряващ възможности за гъвкаво мислене и интеграция на ресурси, за постигане на дефинираните цели. Този план следва да получи подкрепа от ръководството на фирмата, за да бъде въввлечен и ангажиран сътрудника с постигането на желаните резултати от дейността на организацията.

Способностите за самоорганизация, самодисциплина и самоконтрол оказват влияние върху качеството и ефективността на **изпълнението на трудовите задължения от служителите**, което води до понижаване на организационните разходи и повишаване на стандартите на работа. В този смисъл може да се твърди, че равнището на индивидуално изпълнение е най-важният индикатор за оценка на мениджърските усилия за стимулиране самореализацията на хората.

3. Синхронизация между елементите на понятията стратегически мениджмънт, фирмена култура и самореализация на служителите, за постигане на оптимално взаимодействие в релацията

Оползотворяването на потенциала на взаимодействието между стратегическия мениджмънт, фирмената култура и самореализацията на служителите изисква постигане на съответствие между тях (фиг. 3). Според нас при изграждане на подобно съответствие чрез целенасочено управление фирмената култура се явява „инструментът“, посредством който ръководителите успяват да създадат условия за самореализация на сътрудниците и по този начин да допринесат за постигане на целите на бизнес организацията.



Фиг. 3. Зона на оптимално взаимодействие между стратегически мениджмънт, фирмена култура и самореализация на служителите

Източник: Съставена от авторите.

Достигането до зоната на оптимално взаимодействие изисква едновременното създаване на необходимия синхрон поотделно между всеки две от понятията. Това налага висока степен на съгласуване между изграждащите ги елементи.

- Синхронизация между стратегически мениджмънт и фирмена култура

Считаме, че тя се постига при наличие на съгласуваност между съответните елементи на стратегическия мениджмънт и фирмената култура, което води до създаване на организационно поведение, релевантно на планираната бизнес стратегия:

- между средата на организацията и нейния вътрешен климат;
- между фирмените цели и формираното ценностно ядро;
- между принципите на стратегията и създадените добри практики;
- между тактическите действия и работните поведения на служителите.

На първо място е необходимо характерът на вътрешните взаимоотношения да е в унисон с динамиката на обкръжаващата среда на организацията. Бързо променящата се и динамична отраслова конюнктура изисква гъвкаво организационно поведение и обратно – по-бавните и статични пазарни условия поставят необходимостта от запазване на статуквото в дейността. С оглед на това основна задача на висшите мениджъри е да следят промените в сектора (потребителски,

продуктови, технологични и др.), да оценяват скоростта и степента им на влияние върху организацията и да предизвикват вътрешни промени, когато това се налага.

На второ място се изисква ценностните приоритети на компанията да подкрепят целите, поставени от фирменото ръководство. В този смисъл цели, свързани с реализиране на иновации, създават потребност от „втъкване“ в мисленето на хората на ценности като иновативност, творчество и креативност, докато стремежът към понижаване на разходите провокира изграждане на рутина, стабилност и систематичност в работата им. Тук следва да се отбележи, че настройването на ценностите се съпътства обикновено от съпротивление от страна на засегнатите служители, което поставя и проблема за неговото преодоляване.

На трето място е необходимо възприетите и утвърдени с времето добри практики в процеса на работа да съответстват на мерките и подходите, изразяващи дългосрочното поведение на фирмата. Провеждането на различни ритуали за сплотяване на колектива¹ например е подходящ прием при реализиране на стратегия на диференциация. В същото време стремежът на ръководството на компанията да се реализира нискоразходно лидерство е добре да се подкрепи от ритуали, свързани с обучение в умения на работното място, извършвани от поопитни работници. Основната „тежест“ тук се понася от мениджърите на средно и ниско управленско равнище, които носят отговорността за внедряването на подходящи практики в своите екипи.

На последно място е адаптирането на работните поведения на служителите към тактическите действия в организацията. Това изисква висока степен на съпоставимост между компетенциите, произтичащи от длъжностните характеристики на отделните работни места, и компетентностите, присъщи на съответните сътрудници. Във връзка с това широкообхватни длъжности водят до потребността от хора универсалисти (широкопрофилни специалисти), докато по-тясно рамкирани позиции поставят необходимостта от тесни специалисти с по-ограничен компетентностен профил. И не само това. Съществена задача при подбора на кадри е залагането на критерий за степен на съответствие между ценностното ядро на фирмата и индивидуалния ценностен профил на кандидата за съответното работно място.

- Синхронизация между фирмена култура и самореализация на служителите

Реализира се, при наличие на синхрон между елементите от съответните равнища на фирмената култура и самореализацията на хората в бизнес организацията, в резултат на което се създават условия за „изкачването“ им в йерархията на потребностите и повишаване на вложените от тях усилия в работния процес:

- между вътрешноорганизационния климат и условията на средата за самореализация;

- между фирмените ценности и персоналните цели на служителите;
- между установените практики на работа и плана за индивидуално развитие на всеки човек;
- между работните поведения на служителите и тяхното трудово изпълнение.

На първо място в йерархията стои съответствието между индивидуалните условия за самореализация и създадения вътрешен климат във фирмата. То изисква организационният психологически контекст да създава подходяща среда за изява на личността. В този смисъл прилагането на лидерски подход от страна на ръководителите спомага за изграждане на добра работна атмосфера, подобрява комуникациите и въздейства положително върху желанието на служителя да развива способностите си в конкретната организация. Ето защо считаме, че ролята на мениджърския екип е водеща по отношение постигането на това съответствие.

На второ място е необходимо индивидуалните цели на всеки сътрудник да са релевантни на ценностните приоритети във фирмата. В резултат на това той би възприел тези ценности като свои собствени, което би повишило трудовата мотивация и ангажираността му към компанията. Например фигурирането в ценностното ядро на фирмата на категорията „развитие и усъвършенстване на фирмените сътрудници“ е съществена предпоставка за самореализация, ако служителят си е поставил за цел да развива професионалните си компетентности в процеса на работа. Това поставя задачата при подбора на кадри да се заложи идентифициране степента на съответствие между ценностния профил на фирмата и кандидата за работа.

На следващо място се намира съответствието на собствения план за развитие на всеки служител с утвърдените практики в организацията. В идеалния вариант една или повече добри практики подкрепят аспирациите и свързаните с тях срокове, които хората си поставят във връзка с индивидуалното си развитие. При стремеж към усъвършенстване на професионалните компетентности на служителя например регулярното провеждане на обучения² би допринесло за непрекъснатото планомерно реализиране на тази цел. За постигане на това съответствие е необходимо: 1/ въпросните индивидуални планове за развитие да се разработят от сътрудника съвместно с неговия пряк ръководител и 2/ да се създадат и внедрят такива практики в работния процес на екипа, които да удовлетворяват плановете на неговите членове.

На последно място синхронизацията изисква трудовото поведение на служителя да е релевантно на качеството на изпълнение на поставените му задачи. Това налага разработването на вътрешнофирмени стандарти за поведение на работното място, които пряко да произтичат от желаното равнище на изпълнение и заложените резултати от работата на сътрудника. По този начин той ще се стреми

да усъвършенства способностите си за самоорганизация, самодисциплина и самоконтрол в контекста на нормите на установената фирмена култура в компанията. Изпълнението на тази задача провокира ръководителите да търсят/създават модели за поведение³, които да се следват от подчинените им служители.

• Синхронизация между самореализация на служителите и стратегически мениджмънт

Аналогично на предходните две релации синхронизацията между самореализацията на човешките ресурси и стратегическия мениджмънт е налице при висока степен на взаимодействие между съответните им елементи, което в крайна сметка води до постигане на целите и повишаване конкурентоспособността на компанията:

- между условията за самореализация и бизнес средата на организацията;
- между персоналните и фирмените цели;
- между плана за индивидуално развитие и стратегията на фирмата;
- между изпълнението на трудовите задължения от служителите и тактическите действия на организацията.

На първо място е постигането на съответствие между организационната среда и условията, необходими за разгръщане на индивидуалния потенциал, тъй като от това се определят възможностите за личностно израстване и развитие. Във връзка с това стратегическото поведение на служителите трябва да бъде съобразено с изискванията на средата и да осигурява оптимално проявление на притежаваните ключови преимущества и способности, както и ефективно да ги комуникира към ръководството и колектива.

На второ място е важно индивидуалните цели да съответстват на организационните, тъй като по този начин се постига съгласуваност между приоритетите на организацията и решенията, които служителите могат да предложат съобразно своите знания, умения, компетентности и таланти. Доброто познаване на мисията и целите от хората дава възможност за мобилизиране на отличителните качества и умения за постигането им. Когато организационните цели резонират в личните, пред служителите се разкриват повече перспективи за реализация и се разширява достъпът им до ресурси поради приноса им за стратегическото развитие на организацията.

На трето място е постигането на съгласуваност между плана за индивидуално развитие и стратегията на фирмата. Способността на служителите за самопознание и самооценка обуславя степента на осъзнатост на съществуващите персонални ключови преимущества за успешно изпълнение на трудовите задължения. Характеристиките на средата определят кои качества, умения, компетентности и таланти на личността могат да бъдат източник на преимущества, с които да

допринесе за реализиране на фирмената стратегия, и кои не са достатъчно добре развити, а са значими. След идентифициране на важните за организацията качества и умения е необходимо систематизирането им в точен, ясен и гъвкав план за действие за постигане на дефинираните цели. Установяването на възможностите, начините и средствата за възползване от благоприятните условия и за неутрализиране на негативните фактори, възпрепятстващи личностното развитие, позволява на служителите да създават атрактивни стойностни предложения, с което да допринасят както за самореализацията си, така и за развитието и благоденствието на организацията като цяло.

На последно място е съответствието между изпълнението на трудовите задължения на служителите и тактическите действия на организацията, в резултат на което дейността се организира самостоятелно без системен външен контрол и стимулиране. Това се дължи на обстоятелството, че служителите са способни автономно да организират и контролират качеството на изпълняваните дейности, поддържайки високи стандарти на работа, като освен това „непрекъснатото усъвършенстване става водещ мотив на поведението и дейността“ (Милков, 2016, с. 100). Въвлечането и участието на служителя в дейността е мотивирано от самата нея (Стаматов и Минчев, 2003), а в резултат на качествено ѝ изпълнение се постига самоутвърждаване. Безспорно при съвместна интегрирана и координирана дейност ефектът от личните преимущества на служителите се мултиплицира и от персонални те се трансформират в организационни.

Заклучение

Управлението на самореализацията на служителите и трансформирането ѝ в резултати за бизнес организации е сложен и времево поглъщащ процес. Инвестициите в изграждане на подходяща фирмена култура могат да допринесат за стимулиране на желанието на хората да развият своите способности и така да ги превърнат в нематериален актив за компанията. Операционализирането на релацията „стратегически мениджмънт – фирмена култура – самореализация на служителите“ позволява да се разкрият вътрешните взаимовръзки и съответствия между елементите, изграждащи отделните понятия, като за всяка една фирма е от значение да достигне до зоната на пълно съответствие, което предполага синхронизация между тях. Може да се направи извод, че за постигане на желания резултат мениджърите трябва целенасочено да управляват и поддържат в синхрон съответните елементи на стратегическия мениджмънт, фирмената култура и самореализацията на служителите, което ще доведе до по-пълно използване на човешкия потенциал в организациите. Във връзка с това важни изследова-

телски проблеми, обект на бъдещи проучвания, са: 1/ разработване на методически инструментариум за оценка равнището на съответствие между понятията и 2/ разработване на концептуален модел за управление на това съответствие. Считаме, че намирането на решение на тези проблеми ще доведе, от една страна, до подобряване на резултатите от функционирането на фирмите и от друга – до повишаване на удовлетворението и мотивацията на хората, работещи в тях.

Бележки

¹ Такива са: тиймбилдингите; ритуалите тип „игри“; ритуалите, свързани с отбиха и възстановяването, както и някои социални ритуали (съвместни обяди, почивки „на кафе“, празнуване на рождени и именни дни и др.).

² Такива обучения могат да бъдат ежеседмични/ежемесечни „мозъчни“ атаки, разглеждане и обсъждане на техническа и технологична документация, оперативки с образователна цел и др. На по-големи интервали от време биха могли да се провеждат конференции, симпозиуми и кръгли маси.

³ Подходящ механизъм е създаването на „герои“ – хора в организацията, които са модел за подражание от останалите и олицетворяват в най-висока степен фирмените ценности.

Използвана литература

1. Вахромов, Е. (2002). Самоактуализация и човешкият жизнен път. // Съвременни проблеми на смисъла на живота и акме. М: PIRAO, с. 147-164.
2. Гарванова, М. (2011). Основни жизнени цели, удовлетвореност от живота и ценностна криза при български студенти (сравнителен подход). // Сборник научни доклади: VI-ти Национален конгрес по психология, София, с. 77-84.
3. Димитрова, Я. (2012). Корпоративната култура като конкурентно предимство. София: Проф. Марин Дринов.
4. Димитров, К. (2012). Фирмена култура. София: Изд. комплекс - УНСС.
5. Емилова, И. (2012). Възможности за управление на организационната култура. Свищов: Издание на СА“Д. А. Ценов“.
6. Гормън, Л. (1992). Какво е значението на фирмената култура за практикуващия мениджър. // Фирмена култура и фирмено поведение. София: Век 22.
7. Каплан, Р., Д. Нортън. (2006). Стратегически карти: как да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати. София: Класика и стил.
8. Коростылева, Л. (2003). Психология самореализации личности, Российская государственная библиотека.

9. Масалджийска, С. (2020а). Връзката между емоционалната интелигентност и позитивната работна среда. // Велико Търново: Социално-икономически анализи, бр. 2, с. 255-264.

10. Масалджийска, С. (2020b). Емоционалната интелигентност – съвкупност от умения, притежавани от успешните брокери на недвижими имоти. // Недвижими имоти&бизнес, т. 4, с. 123-130.

11. Милков, Л. (2016). От пригодност за труд към професионално майсторство: психологически и педагогически условия. София: Научни трудове на УНСС, бр.1.

12. Минков, И. (2009). Управление на фирмената култура. Варна: Наука и икономика.

13. Маслоу, Е. (2010). Мотивация и личност. София: Кибеа.

14. Ненов, Т. (2012). Планиране и анализ в индустриалното предприятие. Варна: Наука и икономика.

15. Радев, Р. (2014). Бизнес стратегии. София: Изд. комплекс - УНСС.

16. Силгиджиян, Х. (1978). Личността на юношата. Самосъзнание, автономия, жизнени цели. София: Наука и изкуство.

17. Стаматов, Р., Минчев, Б. (2003). Психология на човека. Пловдив: Хермес.

18. Шифрин, М. (2008). Стратегически мениджмънт. Санкт Петербург: Питер.

19. Сафин, В. (1986). Психология самоопределяния личности. Свердловск: Свердловский педагогический институт.

20. Hoffman, A., Field, S., & Sawilowksy, S. (2004). Self-Determination Assessment Battery user's guide (3rd ed.). Detroit, MI: Wayne State University.

OPPORTUNITIES FOR MANAGEMENT OF THE RELATIONSHIP „STRATEGIC MANAGEMENT - ORGANIZATIONAL CULTURE - SELF-REALIZATION OF EMPLOYEES“ IN THE ORGANIZATION

Ilian MINKOV, Monika MIHAYLOVA

Abstract

The functioning of business organizations in a dynamic and digital environment predetermines a different management approach to people in order for them to become human capital and contribute to the achievement of company goals. This requires stimulating the self-expression of employees in the internal organizational circumstances determined by the existing organizational culture. The scientific purpose of the article is to outline the features of the

relationship „strategic management - company culture - self-realization of employees“ and the possibilities for its management, in the context of reaching the desired organizational goals. The paper has a conceptual character, thus existing theoretical formulations in the field of strategic management, company culture and human resources are integrated and summarized for its preparation. Various research methods and approaches have been used, including methods of analysis and synthesis, as well as systematic, complex and interdisciplinary approaches. As a result of the research, the concepts in the relation have been operationalized and the necessary congruences have been revealed in order to achieve synchronization between them.

Keywords: strategic management, organizational culture, human resources, motivation, employees' self-realization