

Елементи на фирмената култура

Доц. д-р Лалка Борисова

Международно висше бизнес училище

Резюме: Обект на изследването в настоящата студия ще бъдат елементите на фирмената култура в организациите и нейната роля за постигане на удовлетвореност и ефективност. Фирмената култура има за задача да намали в максимална степен неизвестността по отношение на конкретната ситуация, механизмите за управление на човешките ресурси, постигането на по-близките или пък по-далечните цели или казано с други думи – да осигури нормалното функциониране на организацията.

JEL Classification: M21

Ключови думи: фирмена култура, удовлетвореност, културна карта, фирмен кодекс

Elements of corporate culture

Assoc. Prof. Dr. Lalka Borisova

International Business School

Abstract: The purpose of the research in this study will be an element of corporate culture in organizations and its role in achieving satisfaction and efficiency. Company culture has the task of minimizing uncertainty about the situation, mechanisms for managing human resources, achieving the closest or distant goals or, in other words, ensuring the normal functioning of the organization.

JEL Classification: M21

Keywords: company culture, satisfaction, cultural map, corporate code

Въведение

Ефективността от дейността на съвременната фирма в голяма степен зависи от способността ѝ да бъде адаптивна, адекватно да отговори на измененията на външната среда. Фирмената култура се предава и усвоява в процеса на комуникация, най-вече неформалната, тъй като чрез

нея се научава какво е ценно и какво не, какво е редно и не е редно, какво се очаква от служителите и как те трябва да реагират в различни ситуации спрямо клиентите, колегите и ръководството. Ефективната комуникация между служителите подобрява взаимоотношенията в рамките на работната група или екип, създава климат на доверие и подкрепа и дава възможност за по-лесно адаптиране на новите служители и приемане на установените ценности, норми и принципи на поведение. Организационната структура разкрива строежа на фирмената култура, съотношенията и връзките между изграждащите я елементи.

Ако ръководството на организацията демонстрира внимание към всички елементи на културата, а оттам и към нейните ценности, то тогава културата ще започне да се променя. Във фирмената култура и етика има неизменни принципи, които трябва да се спазват и отстояват и които винаги са били верни. Те са в основата на дейността, комуникациите и вземаните решения в организацията:

1. Честност. Честността е начинът, по който трябва да се организира работата, тя е проява на здрав разум. В дългосрочен план тя допринася за оцеляването и просперитета на хората, за запазване на правата и свободите им, с които се ползват в обществото и организацията. Това е възможно само при отсъствие на лъжи и измами.
2. Полза. Организацията на работа трябва да бъде в полза на служители, клиенти, партньори – само в този случай има смисъл от съществуването на фирмата. Този процес е двупосочен – в същата степен дейността на другите трябва да носи полза за самата нея. Никой не бива да „живее на чужда сметка“.
3. Справедливост. Способността, да се действа безпристрастно, без приети решения, основани на предразсъдъци или отрицателни становища, спазване на морално-етически и правови норми в поведението.
4. Работа в екип. Това е група от изпълнители, всеки от тях експерт в собствената си специалност, които си помагат за да постигнат по-добри резултати от общия сбор на всеки един от тях, когато работят поотделно. Ключът към успешното изграждане на един екип се крие в определянето на роли, задачи, награди и цели заедно с екипа, а не с всеки поотделно.
5. Комуникации. Етикетът в общуването е от значение за изграждане на ефективни комуникации – с колеги, клиенти, партньори. Спазват се определени правила и принципи на общуване, демонстрирането на негативно поведение е извън правилата и добрият тон.
6. Трудолюбие. Основен принцип – всички ценности в нашия живот са създадени благодарение на труда. На работното място, всеки трябва да бъде вътрешно убеден, че това, което прави, изисква усилия и

упорит труд, за постигане на ефективност и отлични резултати. Ленивостта не е качество за подражание.

7. **Професионализъм.** Този принцип на поведение е свързан с професионалната компетентност – комбинация от знания, трудови умения и мотивация. Стремешът към по-висока цел позволява да се достигне ново равнище на личностно израстване и ефективност. Този процес трябва да бъде подчинен на желанието натрупаните знания и умения да бъдат използвани в общуването с персонала и клиентите.

8. **Доверие.** Отношенията в организацията трябва да се основават на доверие. Усвояването на това умение е гаранция за преодоляване последиците от възникнали рискови ситуации, в личните отношения и при работа в екип, разрешаване на конфликти и постигане на споразумения, повишена съпричастност към проблемите на другите и хармонично вписване в групата.

Според мен тези принципи са верен пътеводител и помагат за успеха на организацията. Разбира се, те търпят развитие – добавяне на нови или променяни в процеса на общуване и работа.

Определения за фирмена култура

Всяка институция съществува поради специфична цел и мисия, поради конкретна социална функция. В бизнес организацията това означава изпълнение на икономически намерения. Важното е разбира се, мениджмънтът да се адаптира към икономическите промени бързо, интелигентно и рационално. Мениджирането предполага отговорност за опита да се формира икономическа среда; за планирането, за иницирането и осъществяването на промени в тази икономическа среда; за непрекъснато отхвърляне на ограниченията, които икономическите обстоятелства налагат върху способността на организацията да дава своя принос. Възможното или „икономическите условия“ – е само единият полюс в управлението на бизнеса. Другият е желаното, онова, което е в интерес на икономиката на организацията.

Каква е фирмената (организационна, корпоративна) култура? Откъде е дошла тя? Като начало да погледнем в терминологията¹:

1. Фирмената (в режим на взаимозаменяемост ще използвам и термините организационна и корпоративна култура) култура – това е :

- Обучение на служителите за прилагане на фирмените ценности и норми, които определят поведението им;

¹Виж Корпоративная культура, как проявление ценностной организации компании, прочетено на 25.02.2014 г., 11,42 ч.: <http://www.hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura-kak-proyavlenie-cennostnoy-organizacii-kompanii>.

- Атмосфера и социален климат в организацията;
- Доминиращата система от ценности и стилове на поведение в организацията.

2. Фирмената култура може да се определи като набор от ценности, обичаи, традиции, норми, вярвания предложения, включени в различните аспекти на дейностите на организацията и това прави тази организация уникална;

3. Фирмената култура² на една организация е нейната “индивидуалност” – начинът, по който се върши работата. Тя представлява съвкупност от споделени устойчиви социални норми на взаимоотношения и навици, морални и духовни ценности, символи и стремежи, изграждащи динамични модели на поведение, отличаващи фирмите една от друга. В този смисъл може да се каже, че тя е „лицето на фирмата“.

М. Филипова посочва, че фирмената култура служи като една обща платформа на бизнес-философията и на стратегическата ориентация на предприятието³. Тя сама по себе си е част от образа на организацията. Тя се гради от хората в компанията и има силно влияние върху тях. Едновременно с това тя въздейства върху външните публики и то по един особен начин. Културата не убеждава и не предлага рационални аргументи в защита на организацията – тя влияе на нивото на емоциите, внушава чрез своите ирационални елементи, приобщава към своите ценности. Следователно, „считавайки традиционни и управленски компоненти културата е един подложен на промяна феномен, проникнал дълбоко в поведението на персонала на организацията: от топ мениджъра, през цялата йерархична система до вежливостта на портиера“⁴.

Без да отговарям на сложния въпрос какво е култура, за целите на настоящата работа ще определя какво представлява фирмената култура. Според Педигрю⁵ това е „системата на общите и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент“ и „източникът на символите, езика, идеологията, вярванията, ритуалите и митовете“ в организацията. За Едгар Шейн⁶ понятието изразява „свкупността от основни предположения – открити, изобретени или развити от дадена

² Червенкова, Н. и др. Търговска кореспонденция и организация на офиса, Тракия-М, С., 2001, с. 93

³ Филипова, М., Фирмена култура и лидерски стил, УИ „Н. Рилски“, Благоевград, 2015, ISBN 978-954-680-993-3, с. 23

⁴ Филипова, М., Фирмена култура и лидерски стил, УИ „Н. Рилски“, Благоевград, 2015, ISBN 978-954-680-993-3, с. 26

⁵ Pettigrew, A. M. On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 24/1979, p. 574-576.

⁶ Schein, E. The Corporate Culture. Survival Guide. Jossey-Bass, San Francisco, 2009, p. 27.

група в процеса на научаването ѝ да се справя с проблемите на външната си адаптация и вътрешната си интеграция – предположения, преработени достатъчно добре на практика, за да се смятат валидни и да бъдат внушавани на новите членове на групата като правилен начин на възприемане, мислене и чувстване“. Фирмената култура влияе на поведението на персонала в различни аспекти на трудовия процес, като например: комуникации с клиентите; спазване стандартите на работа; отвореност към иновации и нововъведения; отговорност и чувство за дълг.

От значение е да отбележим, че „формирането и развитието на фирмената култура в предприятието в значителна степен се определя от съответния лидерски стил на ръководителя и изградения на тази основа климат“⁷. В зависимост от това, фирмената култура може да бъде добре или зле формулирана, видима или невидима за клиентите и персонала, откъдето може да се класифицира по два признака: **сила и функционалност**:

- Силна (или слаба) култура – „силна е онази култура, която хората разбират лесно и могат лесно да изразя. Слаба култура е онази, която служителите се затрудняват да дефинират, разберат или обяснят“⁸;
- Функционалност на културата – „силната култура на фирмата може да бъде позитивна (капитал) или негативна (спънка). Ако ценностите на компанията са конструктивни и поддържат нейните цели, тогава наличието на силна култура е капитал, предимство. Дефинираме това като функционална култура. Ако ценностите на компанията са негативни или нефункционални, тогава силната култура ще се превърне в пречка, спънка“⁹.

Така например, организацията на работа в „Медикал Дент“ (стоматологична клиника) е отличен пример за силна, функционална култура, с уважение към обслужването на пациентите. Персоналът (лекари и медицински сестри) е обучен да посрещат и придружават пациентите до кабинетите и след това до рецепцията. Всеки пациент е посрещнат персонално с усмивка и ръкуване, изпращането е по същият начин. Така, пациентите виждат културата на обслужване, приложена на практика.

Обратното, неуважително отношение е пример за слаба и функционална или слаба и нефункционална култура¹⁰. Когато служителите

⁷ Filipova M., Interaction between management style and corporate culture in tourism, TMS – Management studies, Tourism & Management Studies, Portugal, 2012

⁸ Цит. по Фламхолц, Ер. и др. Корпоративната култура основно стратегическо предимство, МаК, 2016, стр. 27

⁹ Фламхолц, Ер., Цит. съч., стр. 27-28.

¹⁰ Фламхолц, Ер. и др. Корпоративната култура основно стратегическо предимство, МаК, 2016, стр. 28

разбират и подкрепят постигането на целите на фирмата, но нямат визия за нейното бъдеще, поради неефективно управление, разбират, че клиентите са от особена важност, но имат различна виждания за това, как да се отнасят с тях (например, обслужването в държавните институции като НАП. Била съм свидетел и потърпевш на такова обслужване). Синхрон между поведение и постигане на целите се получава с обучение на персонала. Задължително е в сферата на услугите служителите да бъдат обучени в емоционална интелигентност и тестовани периодично за притежаването ѝ. Задължителен атрибут е усмивката и проявата на емпатия (съпричастност към проблема).

За слаба неефективна култура като пример мога да посоча магазин, където се продава известна българска марка козметика. На въпрос за качеството на определен продукт, продавач-консултантът отговаря: „Моята заплата е ниска, аз не съм химик и не съм длъжна да зная предназначението на продуктите“. Тук поведението е недопустимо и води до непостигане на целите на фирмата – увеличаване на продажбите и култура на обслужване. Поведението на служителите е вредно както за производителя, така и за търговеца. Демонстрирането на неуважение и пренебрежение е еднакво неприемливо и за двете страни. Изходът е – обучение на персонала, споделяне на ценностите и културата на организацията.

Всичко зависи от това, как се дефинират понятия като „ценности“, „корпоративна социална отговорност“, „комуникативна компетентност“, „мотивиране на персонала“ – ключови области, които имат изключително влияние за постигане на ефективност в дейността на организацията и според мен са елементи на фирмената култура. С анализирането на елементите на фирмената култура ще се опитам да покажа, че тя е фактор за постигане на устойчиво развитие и източник на силно и неповторимо конкурентно предимство. Умението за изграждане на позитивни и ефективни взаимоотношения и култура на поведение, и очевидната необходимост на практиката от тях беше предизвикателство, на което реших да отговоря с настоящата разработка. Ценностите ще ги откриете дълбоко в себе си, корпоративната социална отговорност е отговорността на организациите за въздействието им върху обществото. За постигане на комуникативна компетентност трябва да се мотивират и преследват високи цели, в съответствие с изискванията на упражняваната професия, а да бъдеш мотивиран, означава да искаш да отидеш някъде по собствено желание.

Част от **фирмената култура** е начинът, по който общуват хората вътре в една фирма, като това общуване не се ограничава до коледното парти или стила на обличане, както и до действащи разпоредби и правилници. Основна роля за разпространението на правилата на поведение, на ценности и вярвания пред колектива има лидерът. Кой е той в нашата бизнес реалност? Разбира се, че това е собственикът, от една страна, както и

изявени мениджъри в групата. Те разпространяват своите убеждения пред колектива. С течение на времето, те се превръщат в даденост, като нещо реално и необходимо, което не подлежи на обсъждане и оценка, така от индивидуални характеристики, се превръщат в колективни практики. Така се ражда културата, като набор на колективни неосъзнати вярвания и поведения. **Може да се каже, че тя се формира от намеренията на работодателя и ентусиазма на персонала.**

Ние започваме да разбираме, че управлението на фирмената култура е в основата за управлението на изпълнението на задачите от служителите в дългосрочен план. Благодарение на това управление, тя може да се превърне в стратегически капитал и основно конкурентно преимущество, заедно с персонала. Силните функционални култури помагат при мотивиране на служителите за постигане на ефективност в работата.

„В мултинационална среда, фирмената култура придобива нови конотации под влияние на фактори като различия в културата на общуване, ценностна система, знания. С оглед преодоляване на бариерите от културния шок и осигуряване на среда за хармонично приспособяване на своите служители, особено в ситуацията на изпращането им на работа зад граница в подразделенията си, работодателите разработват програми и осигуряват ресурси за екстензивни крос-културни обучения“¹¹.

Основни елементи на фирмената култура

За успешното си функциониране фирмите трябва да постигнат съгласие по ценностите, отнасящи се към следните базови елементи на фирмената култура:

- Фирмени ценности – представляват основни положения, качества и принципи, които притежават положителна значимост за индивидите и общностите и служат за удовлетворяване на техните духовни потребности и интереси. Това са основните възгледи, концепции и качества, принципи и критерии, изграждащи ценностната система на институцията. Водещи са такива морални качества като: трудолюбие, инициативност, професионална компетентност, работа в екип, съпричастност, доверие, професионална гордост и чест;
- Фирмени символи – изразяват се в логото на институцията, фирмения знак, фирмената марка. Това са символите на институцията, които представляват значителна и мощна част от корпоративната идентичност. Фирмените символи включват артефакти и правилата на бизнес етикета. Тези специфичен

¹¹ Baltov, M., Baltova, S. Business Services and Cross-Cultural Trainings, Research Papers, Ed. IBS, ISSN 1313-0846, 2013, 5, pp. 168.

елементи на фирмената култура, са илюстрирани и чрез езика и поведението на персонала, формата на поздрава, съществуващият дрескод, физическото местоположение на организацията, на дизайна на сградите и съоръженията;

- Фирмени ритуали – израз на традициите на институцията. Социалните ритуали имат събитийен повод. Най-често имат за цел допълнително да подчертаят важността на едно или друго събитие от фирмения живот – тържествени церемонии по награждаване и връчване на отличия на нейните членове. Работните ритуали се характеризират с обреди, характерни при постъпване на работа, включващи обучаващия момент (запознаване на новоназначения с историята на институцията, с нейните традиции, ценности, организационната структура и фирмените герои). Много от съвременните компании организират еднosedмични курсове за своите нови служители и последващи тематични квалификационни обучения. Управленските ритуали се свързват с празнуване на годишнини на институцията, с фирмените традиции и празненства по различни поводи.
- Фирмени герои – героите представляват персонификация на културните ценности, на физическия и интелектуален потенциал. Те са известни и пример за персонала, могат да бъдат формални и неформални лидери. Посредством митовете за героите могат да се подсилват оценките за ефективност в работата, съпричастност към проблемите във фирмата, усилия за решаване на фирмените цели, мотивация за носене на лична отговорност и изграждане на доверие. Героят е човек, олицетворяващ дела и подвизи, модел и образец за личност, на когото се стремят да подражават по-голяма част от служителите в организацията;
- Фирмени табути – това са онези забранени сфери, за които не трябва да се говори в организацията (технология, ноу-хау, организационна структура, производствен процес). За тях се разбира, когато забраната се наруши;
- Фирмени подаръци – церемонии, които имат за цел да укрепят вярата на работниците в ценностите на компанията, да способстват за тяхното обединение, да предоставят на служителите възможност да приемат участие във важно събитие, да приветстват корпоративните герои. Връчването на премии и награди има за цел да подчертае, че за добра работа човек получава достойна награда.

Нивото на фирмената култура помага на хората да се обединят около обща цел и ценности. Много организации включват тези базови елементи във фирмените си кодекси – документи, в които се формулират основните принципи на работа и поведение. Подобен подход позволява да се

сними нивото на неопределеност в поведението на персонала и помага да се определи какви действия са допустими и какви – не. Така се създава една силна, добре управлявана култура, което помага да се изгради чувство за екипност в работата, да се създаде усещането, че работата на всеки е важна за общото развитие и успех на фирмата. Тогава може да се твърди, че между фирмената култура и развитието на организацията съществува положителна връзка, което аз ще се опитам да покажа, като допълня списъка на елементите на фирмената култура и идентифицирам области, имащи отношение към постигане на ефективност.

Характеризираните до тук елементи, са особено важни, но недостатъчни, за да се каже, че фирмата борави с всички аспекти на културата, които трябва да бъдат застъпени в името на оптимални фирмени резултати. Списъкът трябва да се допълни още с *корпоративната социална отговорност и комуникиране на дейностите ѝ, професионалната и комуникативна компетентност на мениджмънта и начините за мотивиране на персонала*:

- Корпоративна социална отговорност (КСО) – промените, които настъпиха в развитието на организациите, наложиха промяна и в управлението им, същността на професионалните занимания на ръководните кадри драстично се промени. Работата, която се налага да се извършва ежедневно трябва да се прави „със знание“, като за целта има на разположение огромна по обем информация. Очевидно е, че за да се постигне успех, всеки трябва да се отдаде на работата си, да се използват максимално всичките налични ресурси и възможности. Много отдавна, основателите на иновативни компании, са имали съзнанието, че всяка една компания е отговорна не само към своите служители, а и към обществото: „Мнозина са останали с грешната представа, че една компания съществува, само за да прави пари. Макар това да е важен резултат от съществуването ѝ, трябва да погледнем по-навътре, за да намерим истинските причини за нейното съществуване. Тогава неминуемо ще стигнем до извода, че група хора се събират и основават някаква институция, която ще наречем компания, за да могат заедно да постигнат нещо, което не биха могли да постигнат по отделно. Така те дават своя принос към обществото – изтъркано изречение, но с фундаментално значение“¹².

Много е писано за корпоративната социална отговорност на организациите при изпълнение на ежедневните им дейности – към персонала, обществото и околната среда. Социалната отговорност е стратегически

¹² Цит. по: <http://www.karieri.bg>. Дейв Пакард, съосновател на Hewlett Packard Company през 1939 г. (посетен от мен на 19.09.2016 г., 22,00 ч.)

избор на ръководството, което желае да интегрира организацията си по-добре в средата, в която функционира. Тя е елемент на корпоративната култура, която изисква изпълнение на доброволно поетите ангажименти, при което личната изгода и частно корпоративните интереси отстъпват на заден план и се утвърждава нова визия за корпоративни ценности. Социалната отговорност е „отговорността на предприятията за въздействието им върху обществото. Това означава, да се ограничат до минимум отрицателните екологични, социални и икономически ефекти и максимално да се използват положителните ефекти“¹³.

Международният институт за устойчиво развитие¹⁴ (IISD) „интерпретира термина „социална отговорност“ като по-общо понятие в контекста на устойчивото развитие. Тук стандартите за социална отговорност се отнасят към заслугите на организациите при балансиране на трите стълба на устойчивото развитие:

- Икономическият растеж;
- Развитие на обществото;
- Защита на околната среда“.

Най-пълно определение за КСО е въведено от стандарт ISO 26000 (2011), който подробно описва съдържанието, основните теми и принципи за прилагане на социалната отговорност от организациите. Според него това е¹⁵: „Отговорността на организацията за въздействието от нейните решения и дейности върху обществото и околната среда чрез прозрачно и етично поведение, така че:

- Да съдейства за устойчиво развитие, включително за здравето и благосъстоянието на обществото;
- Да отчита очакванията на заинтересованите страни;
- Да бъде в съответствие с приложимото законодателство и с принципите на международните норми на поведение;
- Да бъде интегрирана в цялата организация и практикувана във взаимоотношенията ѝ“.

Според световно проучване на клиентите от 2011 г., извършено от Cone Communications, „едва 6% от потребителите в 10 страни споделят идеята, че ролята на бизнеса в обществото е „само да прави пари“; 13% имат ограничена роля в общността; 31% променят начина на действие

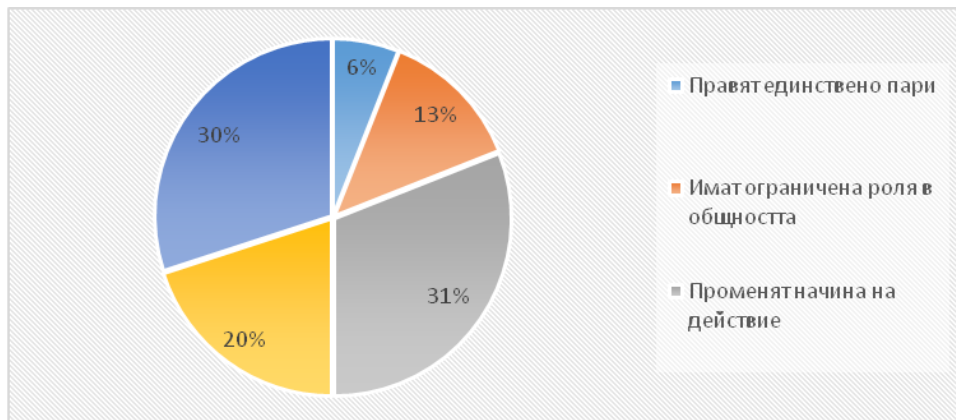
¹³ Стефанова, М. и др. Корпоративна социална отговорност и комуникации за устойчиво развитие на бизнеса, Сиела, 2014, стр. 19

¹⁴ Тодорова, Ел. Корпоративната социална отговорност – международни стандарти, предизвикателства и инициативи, <http://minews.moody.bg>, бр. 3, 2005 г., посетен на 04.05.2015 г.

¹⁵ Стефанова, М. и др. Цит. съч., стр. 19

според по-високите социални и екологични изисквания; 20% подкрепят по-мощни каузи с пари и време; 30% подкрепят по-мощни каузи и призовават към промяна“¹⁶:

Фигура 1. Ролята на бизнеса в обществото



Професионална и комуникативна компетентност на мениджмънта – наред с многото личностни качества и компетенции, мениджъра трябва да притежава и знания, умения и способности за осъществяване на делово общуване – т.нар. комуникативна компетентност. Според А. Сергеев, „комуникативната компетентност на мениджмънта – тя е притежание на комуникативни умения и способности, знания, културни норми, обичаи и етикет на ориентацията в комуникативните методи и средства и способността да ги използват правилно в дадена ситуация“¹⁷. Характерно за високото ниво на комуникативна компетентност на мениджмънта е способността да се прогнозира конкретната ситуация, умението да се „преживее“ и да я управляват, т.е. това е и емоционална компетентност – емпатия. Тя предполага самоконтрол и социална компетентност, за да се разбере състоянието на другата страна и да се изрази собственото състояние. Тези умения се изграждат с подходящи обучения и самоконтрол. Всеки мениджър е длъжен да повишава своята комуникативна компетентност. По този начин едновременно се укрепва фирмената култура и се повишават компетентностите на мениджмънта;

Мотивиране на персонала – мотивирането на човешките ресурси в организациите е тясно свързано със запазването на корпоративната култура и възприетите ценности, които са определящи за постигането на висока ефективност. За да се постигне взаимност, или споделеност,

¹⁶ Котлър, Ф. Добри дела, Сиела, 2014, стр. 12

¹⁷ Сергеев, А. Организационно поведение, Москва, 2005, стр. 227

съпричастност на интереси и вярванията, е необходимо да се вземе под внимание онова, което кара хората да дават най-доброто от себе си както за техните собствени, така и за корпоративни интереси. Мотивите могат да бъдат определени като фактори за въздействие върху човешкото поведение. По отношение на мотивацията и мотивационните фактори, Майкъл Армстронг отбелязва, че „...мотивът е нещо, което инициира движение; мотивацията е това, което кара хората да действат или да се държат по определен начин. Да мотивираш означава да ги насочиш в определена посока и да се предприемат нужните стъпки, за да се стигне до там. Да бъдеш мотивиран означава или да искаш да отидеш някъде по собствено желание, или да бъдеш окуражен с всички налични средства, да тръгнеш целенасочено и да постигнеш успех при пристигането си“¹⁸. Това показва, че мотивацията в организацията очевидно не може да бъде постигната насила. Според Й. Илиев¹⁹, „тя изглежда много повече израз на една култура, която не само има сложно значение, но и се прилага във фирмите по различни начини. Когато хората са мотивирани може да постигнат велики неща. Някои мениджъри смятат, че персоналът им трябва да е естествено мотивиран, т.е. хората по принцип си идват мотивирани. На практика това рядко е така. Истината е, че хората с различни нагласи“. Всеки човек се мотивира и поддържа мотивацията си по различен начин. За да се успее в тази насока, трябва да се повярва, че мотивацията е работа на ръководителя и всички хора са различни, а за да бъдат мотивирани, трябва да се прилага различен и индивидуален подход към всеки един от тях. Така, наред с нивото на мотивираност се постига и удовлетвореност от работата.

Според мен това са ключови области, които имат изключително влияние за постигане на ефективност в дейността на организацията. Тези характеристики ще ги коментирам по-подробно на следващите страници. С помощта на тези елементи ще предложа примерни „Фирмена културна карта“ и Фирмен кодекс, ще анализирам добри практики от дейността на успешни малки, средни, големи фирми и корпорации.

Ролята на фирмената култура за постигане на удовлетвореност

Холакрация – нова бизнес философия за постигане на удовлетвореност

Тони Шей²⁰, „изпълнителен директор на американския онлайн търговец “Zappos” остави корпоративната йерархия в миналото и накара света да заговори за новия мениджмънт подход – холакрация. Той ще

¹⁸ Армстронг, М., Управление на човешките ресурси, Бургас, Делфин прес, 1993, стр. 76.

¹⁹ Илиев, Й., Мотивация на персонала, С., Люрен, 1995, стр. 24.

²⁰ <http://www.karieri.bg> (management/2217153_bez_shefove), Дарина Черкезова, Без шефове, 10 Януари 2014, 12:40, (посетен от мен на 25.04.2016 г., 22 ч.)

премахне всички мениджърски позиции в компанията и ще превърне онлайн търговеца в най-голямата структура, управлявана на принципа на холакратията. Всъщност думата произхожда от гръцката дума „холон“ (holon), която се използва за нещо, което е цяло и в същото време е част от друга по-голяма цялост. Това разбиране е и в основата на системата, в която организационното управление е разпределено между отделни равнопоставени екипи, които си взаимодействат, вместо да е концентрирано и да зависи само от шепа ръководители“.

В този модел няма длъжности и длъжностни характеристики, а „роли“, които се изпълняват от служителите, обединени в „кръгове“. Всяка от ролите е свързана с постигането на конкретна цел. Роля в кръга „външни комуникации“ може да бъде например връзките с клиентите, а целта – „установяване на ефективни и коректни взаимоотношения“. Отделните кръгове си взаимодействат и координират помежду си чрез служители, на които са възложени функциите на връзки. Всеки един служител има право да предлага идеи или решения на даден проблем, а хората, с които си взаимодейства в кръга, в който работи, преценяват дали това е нещо работещо и приложимо или не.

На практика всеки може да изпълнява няколко роли едновременно и поради тази причина да присъства в няколко отделни кръга. Ролите се разпределят според това в коя област някой от служителите има желание да се развива и съответно е добър. Това означава, че ако един добър счетоводител реши, че освен основните си задължения, може да отдели време и за работа в друга област (напр. реклама), е напълно свободен да заделни част от времето си за работа в тази област. Ако по някаква причина той не се справя добре с втората си роля и пречи на работата, с решение на участниците в този кръг, той се освобождава и продължава да изпълнява основната си работа, за която има компетенции.

Тези идеи на Т. Шей развива в книгата си „Доставяне на щастие: От нула до милиард“²¹. Основанието за написване на тази книга авторът обяснява с желанието си да инициира „движение за щастие“ и с това да направи света по-добро място. За да се случи това, успешните компании трябва да променят начините на управление, а стартиращите – да създадат бизнес модели, да изградят фирмени култури, които да носят удовлетворение на работещите. Според Шей²², „формално, фирмената култура в “Zappos” се определя като набор от десет ключови ценности, към които екипът се стреми:

²¹Hsieh, T. *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose*, Little, Brown Book Group Limited, 2011, ISBN 145550890X, 9781455508907

²² <http://booksonline.com.ua>. Т. Шей: Доставяля счастье. от нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук, стр. 66, 04.05.2016, 11,30 ч.

1. Предизвикване на удивление от свършената работа (възклицание: „Уау“);
2. Приемане и стремеж към промяна;
3. Създаване на забавление и малки странности;
4. Бъдете приключенски настроени, креативни и свободомислещи;
5. Стремеж към растеж и обучение;
6. Изграждане на открити и честни взаимоотношения чрез комуникативност;
7. Изграждане на сплотен екип и семейна среда;
8. Правете повече с по-малко;
9. Целеустременост;
10. Смирение (бъдете скромни).

Тези ключови ценности определят рамката, която стои в основата на всички важни решения в работата на организацията: за изграждането на ефективни взаимоотношения в колектива, с клиентите, доставчиците и бизнес партньорите. Този списък може да се променя и допълва, но той служи като основа за управлението на организацията и нейното развитие.

Философите в древността познавали възможностите на миросгледа като относително стабилна система от ценности, чрез която могат да бъдат управлявани както отделните хора, така и цялото общество. През миналия век редица западни автори „откриха“ свойствата и възможностите на ценностите като инструмент за общуване. Развитието на ценностната система дава насока на нашия живот. Ценностите са ядрото на вътрешния ни мир, центърът на духовното развитие, те са извор на вдъхновение. В общуването е необходимо да се спазва принципът Печеля/Печелиш. Това е истинският ключ към междуличностната ефективност. Необходима е гъвкавост – обръщането към различните хора да става по различен начин. Основно правило: няма нищо по-несправедливо от третирането на различни хора по еднакъв начин. Не може някой да си позволи да бъде непоследователен, да се разминават думите и делата му. В общуването се развиват комплект от споделени ценности, открива се възможността как тези ценности могат да се превърнат в практика и поведение. Необходими са надежда и оптимизъм, визия за бъдещето, (миналото вече се е случило), съсредоточаване върху настоящето, за да се сътвори бъдещето.

Ценностите, прилагани в комуникациите и работата, имат това предимство, че изразяват по-висока степен на съпричастност, лична ан-

гажираност, съзнателност. Те ориентират поведението на участниците към взаимно зачитане и взаимопомощ, към общозначими ценности, като повишават етичната чувствителност на организациите. Може да се каже, че ценностите се налагат като обединяващ елемент в живота на организациите, а от там и в обществото. Развитието на технологиите, иновациите и интелектуалният капитал налагат изискването технологичният напредък да бъде въведен в някакви „хуманни рамки“, за да спомогне за подобряването на живота на всички хора и „да се балансират материалните с духовните нужди на човечеството“.

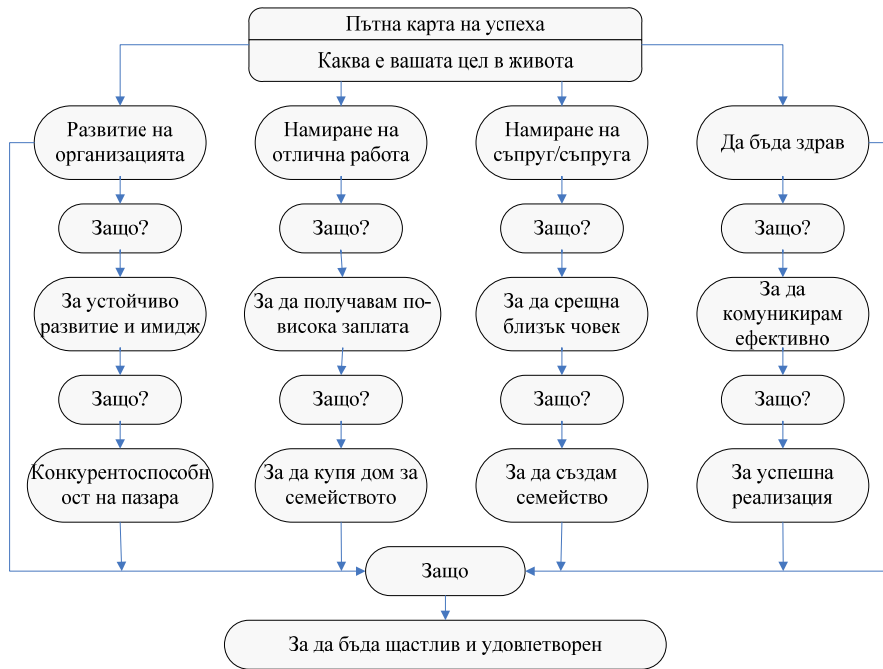
Проявата на ценностите като елемент на фирмената култура безспорно носи ползи, за това няма съмнение, но има също така и разходи за един такъв подход. При осъществяване на комуникации по повод решаване на задачи, свързани с работата, страните правят известни усилия и създават обществено благо, като разходите за неговото създаване в повечето случаи, са лични (частни). При това, издръжката за „производството“ на ценности, като обществено благо, може да се изрази в:

- Заделени средства за благотворителност, свързана с разходи за обществено значими кампании;
- Допълнителни усилия, които не са пряко свързани с финансовите разходи (например, внимание и отзивчивост по отношение на партньори в бизнеса);
- Отказ от използване на непозволени средства за конкурентно преимущество и икономически печалби чрез използването на морално съмнително не етично поведение или нарушаване на обществените правила и норми (например, да откажат да дадат или получат подкуп).

Всяка организация има мисия, визия и стратегически цели, които са отразени в нейната програма. Всеки служител се запознава с тях и ги споделя. Програмата става ръководство за действие, определя се рамка и се приемат критерии, на основата на които се оценява работата на тази организация. Какво би се случило, ако такава програма се направи за отделната личност? Дали е възможно всеки да си запише своята „основна цел“ и да си я повтаря ежедневно, през целия си живот? Отговорът е – възможно е.

Когато нашият живот е подчинен на определени идеали, цели и ценности, ние повече се замислим над нашите ежедневни постъпки и действия. Бихме могли да си зададем въпроса какво отличава хората, които са постигнали успех? Дали само владенето на комуникационни навици? Не само това, те се отличават с последователност и постоянство. Те знаят своето призвание и живеят по призвание. Животът за тях се превръща в чудесно пътешествие за среща със желаната цел – като тази пътна карта:

Фигура 2. Пътна карта на успеха и удовлетворението



Източник: Адаптирана по <http://lifehacker.ru/2011/01/02/recenzija-toni-shejj-dostavljjaja-schaste-htotakoe>

Когато всеки знае своето призвание, нищо не може да го спре. Да се живее по призвание – означава да бъдеш с тези хора, които са ти наистина скъпи (например ставайки доктор, призванието е да се дарява живот на хората). Призванието е отражение на вътрешното „Аз“ на човека. Целеполагането лежи в основата на успеха. Всеки е длъжен да се стреми към успех в работата, семейството, любовта, възпитанието на децата. Не може да се стои с отпуснати ръце, демонстрирайки безпомощност. Ако има ясна цел и желание за щастие и само реализация, всеки е длъжен да намери това, за което има призвание. С други думи, ако целите не отговарят на призванието, те трябва да се променят.

Характерът на човека се определя от неговата съдба. Съдбата на организацията – от нейната фирмена култура. Дали в нея ще намери място и холакрацията – зависи от нагласите, целите, ценностите към които се стремим. Каква по-добра реализация в живота и работата, от постигане на щастие и удовлетвореност? Тези категории, към които се стремим и посвещаваме търсенето в ежедневието си, са с мимолетен, преходен характер. Постигайки ги, тези чувства бърза се изпаряват и отминават. Това са въпроси, които вълнуват много учени, психолози и социолози. Аз

със сигурност искам да науча много повече за това. Оказва се, че за повечето хора, постигнали крайните си цели в живота, (каквито и да са те), не им донася устойчиво щастие и удовлетвореност. Едно е сигурно и безспорно вярно – тези чувствата, които носят ползи за отделната личност и организацията, биха направили светът мечтаното по-добро място. Всеки човек носи в себе си модели на мислене и действие, които търпят промяна и развитие. За справяне с тези различия в мисленето, чувствата и действията на хората в една организация, на помощ идва създаването на „Карта за фирмена култура“, която е инструмент за формулиране и онагледяване на елементите на тази култура.

Фирмената културна карта

От таблицата се вижда, че елементите на фирмената култура са сбор от формални и неформални правила и норми на поведение и дейност, обединяват и съхраняват обичаите и традициите на индивидуалните и колективни интереси. Постигането на синхрон между тези интереси до голяма степен се влияе от степента на удовлетвореност от условията на труд, определя поведението на служителите, тяхното взаимодействие, стилът на ръководство, и като цяло, вижданията и перспективите за развитие. Това налага в своята дейност персоналът да познава и спазва утвърдената фирмена култура.

Таблица 1. Карта за фирмена култура

Области	Дефиниране	Изявление	Норма
Ценности	Индивидуалност; лице на фирмата; начинът, по който се върши работата; морални норми на поведение;	<ul style="list-style-type: none"> Влияят на поведението на персонала в различни аспекти от дейността на фирмата; Изразяват по-висока степен на съпричастност, лична ангажираност, съзнателност. 	<p>Отнасяме се към другите така, както искаме те да се отнасят към нас.</p> <p>Трудолюбие; честност; инициативност, работа в екип, съпричастност, доверие; професионална гордост и чест; уважение;</p>
КСО	<p>Ние поемаме грижа да извършваме правилните неща за:</p> <ul style="list-style-type: none"> Икономически растеж; Развитие на обществото; Защита на окол- 	<p>Отговорността на организацията за въздействието от нейните решения и дейности върху обществото и околната среда чрез прозрачно и етично поведение;</p>	<p>Външно измерение:</p> <ul style="list-style-type: none"> Устойчиво развитие на обществото; Запазване здравето на обществото; Защита на околната среда; Отчитане очакванията на заинтересованите

Области	Дефиниране	Изявление	Норма
	ната среда;	<u>Резултати:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Удовлетвореност; • Доверие; • Създаване на нова ценност; • Имидж на организацията; 	страни; <ul style="list-style-type: none"> • Съответствие със законодателството и международните норми; • Етични норми на поведение. Вътрешно измерение: <ul style="list-style-type: none"> • Икономически растеж и устойчиво развитие; • Развитие и обучение на човешките ресурси; • Здравословни условия на труд; • Комуникации с персонала; • Интегриране в организацията на КСО; • Етични норми на поведение.
ПК и комуникативност	ПК: Притежание на знания, трудови умения и способности; Комуникативност: Притежание на комуникативни умения и способности, знания, културни норми, обичаи и етикет на ориентацията в комуникативните методи и средства и способността да ги използват правилно в дадена ситуация.	Официална и добре развита система за комуникация, фокусирана върху споделяне със служителите на всичко, което те трябва и искат да знаят; Свободни заедно чрез: <ul style="list-style-type: none"> • Отворени врати; • Правило „преди залез“; • Процес „отдолу нагоре“; • „Събирането“. 	Мениджърски профил: <ul style="list-style-type: none"> • Емпатия, вместо авторитарност; визия и ясни цели, вместо строги правилници; професионална компетентност, вместо амбиция и стремеж към власт; колективни решения, вместо еднолични решения; творчество, вместо неотклонна последователност; доверие, вместо контрол; • Детайлно познаване на работата в организацията и на бизнес процесите.
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивът е нещо, което иницира движение; • Мотивацията е това, което кара хората да действат или да се 	Материални и нематериални стимули: Да се опират на цялата фирма и нейната стратегия; <ul style="list-style-type: none"> • Да предизвикват 	<u>Мотивационни нива:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Бизнес процеси – условия за работа; вътрешна комуникация и взаимоотношения; изграждане на доверие; • Развитие на кариера-

Области	Дефиниране	Изявление	Норма
	държат по определен начин.	в персонала такова поведение, каквото се очаква от тях; • Да бъдат разбираеми, обективни и прозрачни; • Да бъдат реални и достижими; • Да провокират към всеотдайност.	та на персонала – обучение и израстване • Лична мотивация – отговорност и компетентност, удовлетвореност; • Лични постижения и обществено признание.
Фирмени символи	<ul style="list-style-type: none"> • Изразяват се в логото на институцията и фирмената марка, включва артефакти и бизнес етикета; • Илюстрират се чрез езика и поведението на персонала, като форма на поздрав, съществуващият дрескод, физическото местоположение на компанията, на дизайна на сгради и съоръжения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Думи, жестове, образци или предмети (артефакти), които носят определено значение, разбираемо единствено за запознатите с дадената култура; • Влияят върху имиджа на компанията – начина, по който фирмената култура е представена във външната среда, как тя се различава от бизнес партньори, конкуренти и крайните потребители на продукта или услугата. 	<ul style="list-style-type: none"> • Създаване на строго регламентирана процедура за използване на наименованието и логото, нормите на бизнес етикета и утвърденият дрескод; • Придържане към единна фирмена идентичност при рекламни материали и съдържанието на писмените документи (изписване на фирмен знак, утвърден шрифт); • Служителите трябва да изглеждат чисти и спретнати, да следят за външния си вид и здравето.
Фирмени ритуали	<ul style="list-style-type: none"> • Израз на традициите във фирмата – социални, работни, управленски и религиозни церемонии; • Показване на почит и уважение към другите; • Бизнес и политически срещи, организирани по различни събития; 	<ul style="list-style-type: none"> • Действия и изявления от назначаването на работа до тържествата за награвдаване и пенсиониране; • Служат за: интегриране и сплотеност на персонала; утвърждаване имиджа на фирмата; осъществяване на хората от професионалните им роли и разкриване на дру- 	<ul style="list-style-type: none"> • Набор от правила и норми на поведение, вземане на решения, организиране на ритуали и церемонии, формулирани в официални документи: правилници, наредби, различни инструкции и етичен кодекс; • Структурирано работно време; • Организация на работа в екип; • Методи за работа и

Области	Дефиниране	Изявление	Норма
		ги страни на тяхната същност; демонстриране на екипност и постигане ефективност в работата.	комуникации с клиентите.
Фирмени герои	Героят е човек, олицетворяващ дела и подвизи, модел и образец за личност, на когото се стремят да подражават по-голяма част от служителите в организацията;	<ul style="list-style-type: none"> • Персонификация на културните ценности, на физическия и интелектуален потенциал; • Те са известни и пример за персонала, могат да бъдат формални и неформални лидери; 	Посредством митовете за героите могат да се подсилат оценките за ефективност в работата, съпричастност към проблемите във фирмата, усилия за решаване на фирмените цели, мотивация за носене на лична отговорност и изграждане на доверие.
Фирмени табута	Забранени сфери, за които не трябва да се говори в организацията (технология, ноу-хау, организационна структура, производствен процес, работна заплата);	За тях се разбира, когато забраната се наруши;	Разписани правила за комуникиране: каква информация е разпространена, на кого е изпратена, как и кога е получена;
Фирмени подаръци	Церемонии, които имат за цел да укрепят вярата в ценностите на компанията, да обединяват, да предоставят на служителите възможност да приемат участие във важно събитие, да приветстват фирмените герои.	<ul style="list-style-type: none"> • Връчването на премии и награди – за добра работа човек получава достойна награда; • Това помага да се изгради чувство за екипност в работата, да се създаде усещането, че работата на всеки е важна за общото развитие и успех на фирмата. 	<ul style="list-style-type: none"> • Спазване на стандарти за изпълнение на задачите и отговорност към работата; • Поощряване на груповото представяне; • Управленски инструмент: „Начинът на фирма „X“ ...“.

Източник: Адаптирана по: Фламхолц, Ер. И др. Корпоративна култура, МаК, 2016, стр. 60

Във всяка организация, в зависимост от естеството на работа, протичат множество процеси, ежедневно постъпва различна информация, изготвят се и се получават множество документи. За ново постъпилите служители (както за клиенти и бизнес партньори) е много трудно да се ориентират в установеният ред и правила, да видят нагледно установената фирмена култура. Една от причините за трудностите, е липсата на документално онагледяване на ценности, традиции, правила и разпоредби, регулиращи работата и поведението на персонала. Това може да се преодолее с изготвяне на Фирмен (Корпоративен) кодекс, като съдържанието му зависи от предмета на дейност на фирмата, нейната структура, численост на персонала, броят на утвърдените правила и регламенти. По принцип, Кодексът описва основните правила на взаимодействие между мениджърите и персонала, набор от фирмени стандарти, по отношение на принципите и правилата, които са етични, законосъобразни и дават възможност за успешен бизнес. Те онагледяват установената фирмена култура и ангажиментите на организацията. Фирмената култура е значителен мотивационен фактор, тя е обединяващият елемент между работодателя и служителите и условие за добросъвестно изпълнение на техните задължения.

При разработване на Фирмен кодекс трябва да се имат предвид потребностите от информация на служителите от всички нива и организационни структури. Съдържанието на предложения вариант може да бъде модифициран чрез добавяне или премахване на елементи, в зависимост от необходимостта от определена информация и вида на организацията.

Този Кодекс е пътеводител за новоназначени служители, той има за цел да покаже нагледно какво се случва в организацията, в каква посока работи тя, какви са правилата на работа и общуване или най-общо – формира определено поведение на работа и общуване, според длъжността, която се изпълнява. Съдържанието зависи от структурата на организацията, числеността на персонала, установената фирмена култура и стратегическите цели за постигане. Предлагам адаптиран примерен кодекс, който да информира служителите за утвърдените правила и норми на поведение, взаимоотношенията с техните ръководители по отношение изискванията на фирмата. От друга страна, тези правила са набор от фирмени (корпоративни) стандарти, потвърждаващи ангажимента на фирмата, залегнал във формулираните принципи и правила, които са етични, законосъобразни и дават възможност за успешен и устойчив бизнес.

Ключът към успеха на всяка фирма е „точните хора на точното място“ – персоналят (ръководители и служители). Служителите, интересващи се от усъвършенстване или изясняване на правилата, включени в този документ, трябва да се свържат със своите непосредствени ръководители. Също така, те са задължени да докладват по установени-

ят ред и канали за комуникация, за нарушения на тези правила, за да може ръководството на фирмата своевременно да вземе мерки за предотвратяване и преодоляване на тези проблеми.

Новият служител има минимум информация и множество вътрешни документи (длъжностни характеристики, заповеди, наредби и правилници), които не са в състояние да подредят цялостна картина на организацията, задължителните правила и стандарти на поведение и работа. Тази информация е систематизирана и подредена във Фирмения кодекс.

Фирмен кодекс²³

I. Въведение

1. Обръщение към служителите – пояснение за същността на документите, отговорните служители за информация и отговор на въпросите;

Пример:

„Уважаеми колеги, успешното развитие на една организация е съвкупност от полезни знания, осигуряващи съвместна работа на продуктивни хора с различна квалификация и различно ниво на познания. Целта е развитие на пазара и трайно присъствие на него чрез нашите продукти (услуги). Дружеството ни има разработен амбициозен бизнес-план, включващ четири основни групи дейности:

Увеличаване присъствието на нашите продукти на вътрешния и международен пазар;

Обучение на персонала във всички области за задоволяване изискванията на клиентите;

КСО и мотивация на персонала за постигане на конкурентоспособност“.

2. История на организацията – кои сме ние?

Пример:

През 1993 г. е учредено дружество „Ххххххх“ АД. Основната му цел е да осъществява дейността си в унисон с изискванията на клиентите и пазара. От януари 1996 г. дружеството е с отлични позиции на българския пазар, а мениджърският екип има отговорната задача да издигне престижа на марките и да затвърди присъствието им в България, завладявайки сърцата на потребителите. През 2014 година на

²³ Адаптиран по: <http://hr-portal.ru/article/kak-sostavit-korporativnyy-kodeks?> Белущенко Татьяна, Как составить корпоративный кодекс, Опубликовано 2008-01-20 20:53

първо място по продажби и с най-голям пазарен дял продължава да е нашето дружество. Продажбената гама включва различни модификации, а девизът ни е: „Вземете бъдещето в своите ръце“!

Нашата ценност са хората, ние ги обучаваме и развиваме следните компетенции:

Навици за работа с хора; активност, действеност;

Творчество и Целеустременост;

3. Визия, мисия, ценности, принципи;

Пример:

Визия: Отразява желаното състояние и желаните промени за един по-дългосрочен период (картина за бъдещето), например: „Заедно сме устремени към постигане на икономически устойчив растеж и социално благополучие, опирайки се на европейските ценности и фирмената ни култура“;

Мисия: Резултат и следствие от визията. Концепция, съдържаща глобалните цели на организацията и адаптирана към нуждите на своите служители, важна маркетингова стратегия. Това е мотото, което обединява всички служители на всички нива на управление, необходими за създаването на корпоративен дух, например:

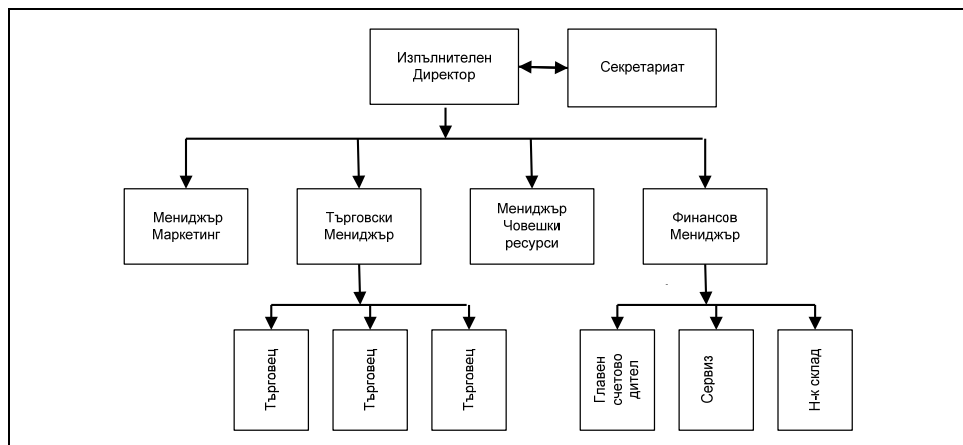
„Да помогнем на нашите клиенти да изберат не само универсален продукт, но и индивидуалност, стил, комфорт и сигурност при експлоатацията“.

Ценности: Отражение на фирмената култура и нейните елементи. Основна ценност – хората, работещи за реализиране на визията и постигане на мисията – лоялни, отговорни, работещи в екип.

Принципи: насоки за човешко поведение – стремеж към израстване, подобряване на комуникативните умения, стратегии за въздействие върху другите, позитивно мислене и контролиране на емоциите, като: Стил и начин на управление; Проактивност; Синергия; Зачитане на човешкото достойнство, Гъвкавост и адаптивност.

4. Структура на организацията – схема на отделите и предназначението им;

Пример:



5. Ценностна система – доверие, емоционална компетентност, емпатия, работа в екип, творческа атмосфера, гъвкавост и креативност и др.:

Пример:

Една от основните задачи на всяка организация е да се създаде среда, в която етичното поведение и ценностна ориентация е полезно за хората и за икономическите субекти. Системата на господстващите етични ценности не само определя темпото, а и посоката на икономическо развитие. В духа на моралните и ценностни норми на поведение при упражняване на дейността в организацията, са от значение три основни изисквания при ценностния подбор. Първо, ценностите да са действително значими за организацията като цяло. Второ, да са значими за всеки от нейните членове. Трето, да са значими за обществото и в тях да бъде заложен стремежът към добро и полезно за човека. Така организацията се оказва мястото, в което се съчетават различни ценностни нива – корпоративно, лично, общочовешко.

6. Ние можем, знаем, заедно успяваме – преимущества в сектора

Пример:

В нашата организация цари дух на доверие и инициативност. Ключът към успеха на нашите проекти е оригиналност, креативност, творческо и иновативно мислене. Работим заедно, в екип от експерти и специалисти като силен, добре координиран механизъм. Всеки служител на дружеството е отговорен, амбициозен, с чувство за принадлежност към организацията, а ръководителите – харизматични личности. Успяваме заедно, защото сме изградили атмосфера на разбирателство, екипен дух, увереност в бъдещето, отговорност за резултатите, споделени ценности и култура на общуване.

7. Начин на организация на работата във фирмата:

- 7.1. Назначаване на нови служители – процедурни правила;
- 7.2. Изпитателен срок – адаптация на служителя и демонстриране на компетентност;
- 7.3. Система за атестация на служителите;
- 7.4. Прекратяване на трудовите правоотношения – правила.

Пример:

- 7.1. Процедурни правила при назначаване – изисквания на длъжността за образование и компетенции: конкурс, документи по образец, интервю;
- 7.2. Изпитателен срок за демонстриране на компетентност – 6 месеца;
- 7.3. Обучения за придобиване на компетентност, сертифициране;
- 7.4. Периодична оценка за успеваемост на работното място и изграждане в кариерата – срок 4 години;
- 7.5. Прекратяване на трудовите правоотношения по желание или липса на компетентност, нарушаване на етичните норми и правила, неспазване на фирмената култура (протокол и етикет), както и неумение за работа в екип.

8. Вътрешен ред и правила на работа и поведение:


- 8.1. Работно време, почивни и празнични дни;
- 8.3. Отпуски;
- 8.4. Организация на работното място;
- 8.5. Външен вид (фирмен дрескод).

Пример:

Добрата организация в офиса е в основата на безпроблемното протичане на работния ден. Опишете:

- 8.1. Организацията на вътрешния ред – работно време, почивни и празнични дни, регламентирани отпуски по Кодекса на труда;
- 8.2. Организацията и поддържането на реда на работното място – възможност за избор между:

Честота на ползване	Място
Няколко пъти дневно	Бюро

	(телефонен указател, бележник, бланки за писма, календар, офис материали, визитник, речник, компютър и др.)
Един път дневно	Рафт, шкаф за класьори (надпис в/у папките, съдържание)
Един път седмично	Коридор (или специална стая) (справочници, офис литература, и др., които по-скоро са нужни на колегите или на шефа)
Един път месечно, годишно	Архив (счетоводни и др. документи)
<div style="text-align: center;">  </div> <p>8.3. На бюрото нямат място:</p> <p>8.5. Облеклото ви е в състояние да изгради професионалната ви репутация или да ограби като разбойник част от доверието, което искате да вдъхнете. Всичко излишно или пресилено – било то накит, грим, прическа или дреха, ще навреди на имиджа. За добро или зло обаче, голяма част от всяко първо впечатление се основава на облеклото. Използваме дрехите като ключ към личността, към способностите и професионализма на човека. Затова:</p> <p>8.5.1. Облеклото е делово, според установеният дрескод, според заеманата длъжност, а правилният въпрос при покупка на дрехи, е: Какво впечатление искам да създам и пред кого?</p> <p>8.5.2. Делови вид – чисто облекло, без лекета, по мярка; огладено, включително яката; без оръфани места по яката и маншетите; всички копчета са на място;</p> <p>обувките са лъснати, без разкривени токове.</p>	

II. Мотивационна политика на фирмата

9. Система за мотивиране на персонала; Правила за формиране на работна заплата и допълнително възнаграждение;

<p>Пример:</p> <p>9. Мотивацията е работа на ръководителя – хората са различни, за да бъдат мотивирани трябва да се прилага различен и индивидуален подход към всеки един от тях. Основни правила за мотивация:</p> <p>9.1. Самостоятелност при изпълнение на задачите; интерес към кариерата им; награждаване при постигане на успех;</p>
--

9.2. Фактори за мотивация – предизвикателство в работата; вършене на нещо стойностно; научаване на нови неща; лично развитие; автономия; заплащането; дружелюбното отношение и др.;

9.3. Задаване на реалистични, но и предизвикателни цели;

9.4. Нагласи, емоции, ценности, които имат значение за хората и биха ги мотивирали към постижения;

9.5. Изключване на системата на негативните оценки (хората не обичат да бъдат съдени, а поощрявани);

9.6. Говорене на техния език на тяхното ниво;

9.7. Делегиране на права и отговорности и упълномощаване при вземане на решения;

9.8. Създаване на климат на иновации и експериментиране;

9.9. Използване на „ние“ вместо „аз“, „екипа“, „нас“, „заедно“, „повече“, „нека ние“, „нека да се съберем“, „ние можем да успеем“;

9.10. Стимулиране на екипа и отделни личности при успешно изпълнение на поставени задачи;

10. Системата за заплащане се основава на постигнатите резултати, и приносът за цялостното функциониране на фирмата;

11. Всеки служител трябва да работи добросъвестно и честно, да изпълнява задълженията си, да носи отговорност за резултатите от работата си, да спазва трудовата дисциплина, да не напуска работното си място без разрешение от прекия ръководител; да се въздържа от действия, пречещи на другите служители да изпълняват задълженията си; да използва работното време за продуктивна работа

12. При постигнати отлични финансови резултати – промяна в РЗ според длъжностната характеристика по утвърдените правила.

III. Вътрешни комуникации и фирмена култура

13. Фирмен протокол и Бизнес етикет. Фирмени мероприятия;

14. Вътрешни комуникации – начин на осъществяване;

15. Придобиване и разпространение на информация – конфиденциалност;

Пример:

13. Персоналът на фирмата е ключът към успеха. Ние привличаме специалисти компетентни, знаещи, можещи, с готовност да работят за постигане на целите и ги възнаграждаваме за постиженията им;

13.1. Ние ценим своите служители и създаваме условия, при които всички работещи да реализират напълно своя потенциал;

13.2. Фирмата се грижи за своите ветерани. Зачитаме човешкото достойнство и идентичност, градим атмосфера на доверие и сътрудничество. Мениджърите следят за удовлетворяване нуждите на служителите;

13.3. Мениджърите са длъжни да спазват личното достойнство на персонала и не могат да си позволяват крайни емоционални оценки

13.4. Фирмата провежда обучения за повишаване на компетенциите и срещи в неформална среда за изграждане на колективен дух;

13.3. Общуването във фирмата е според фирмения протокол и етикет, служителите уведомяват ръководството за нередности;

14. Вътрешните комуникации се изграждат между различните йерархични нива и подразделения в организацията:

14.1. Формални. Изграждат се по нормативни документи и се осъществяват по установени информационни канали (напр. имейли, интранет, чрез оторизирани служители);

14.2. Вертикални комуникации. Предава се информация от висшестоящите към подчинените и обратно;

14.3. Низходяща комуникация – от горе-надолу: указания за работа, работни процедури, нововъведения, изисквания за отделните длъжности и съдържание, обсъждане на предстоящи проекти и очаквани резултати, обратна връзка за резултатите от дейността на служителите;

14.4. Възходяща комуникация – пренася информацията от служителите към ръководителите (информация за даден служител, за сътрудници, организационни практики и политики и за това какво трябва да се направи и как може да се направи);

14.5. Хоризонтална комуникация. Тя се осъществява между еднакви йерархични нива и между отделните служители.

15. Защитата за неразпространение на поверителна вътрешна информация е от значение за интересите на фирмата;

15.1. На служителите се забранява разкриване на информация, класифицирана като поверителна;

15.2. Като поверителна се определя информацията:

лична информация за служителя (размера на работната заплата и допълнителните възнаграждения);

компютърни кодове и програми, използвани за обработка на данни и

прехвърляне на информация;

финансова информация, маркетингови стратегии, разработване на нови продукти (услуги), проектни предложения;

информация по сключени договори и контрагенти и всякаква друга информация, разкриването на която би могло да доведе до значителни финансови загуби за фирмата.

IV. Работни инструкции и правила

16. Правила за работа и безопасност на работното място;

17. Правила за работа с офис техника – електронна поща, социални мрежи, интернет и интранет;

18. Длъжностни характеристики;

19. Помощ при необходимост – отговорни служители.

Пример:

16. Всеки новопостъпил служител подлежи на инструктаж за работа при спазване на правила за безопасност, според служебните си задължения. Ръководството на фирмата осигурява на служителите оборудвани работни офиси с необходимите материали и компютърна техника;

16.1. Прекият ръководител организира работата на подчинените си въз основа на техните знания, специалност и квалификация и осигурява натоварване за целия работен ден.

16.2. За служителите са създадени условия, необходими за успешното изпълнение на служебните задачи, съобразно длъжността;

17. Служителите нямат право да използват Интернет за лични цели в рамките на работния ден;

17.1. Всеки служител има право на достъп до определени програми, според естеството на работа;

17.2. Нарушаването на установените правила ще се разглежда като дисциплинарно нарушение;

17.3. Не е разрешено прехвърляне на информация, която е обидна за колегите или не е свързана с естеството на работа;

17.4. Забранява се използването на личната електронна поща за изпращане или получаване на служебна или поверителна информация. Може да се използва само служебната електронна поща, която има осигурена защита против спам;

18. Работата на всеки служител е съобразно утвърдените длъжностни

характеристики и изискванията за компетентност;

19. Всеки офис притежава схема на отделите и отговорните служители с основна информация за осъществяване на комуникации;

19.1. Служителите по отдели се запознават с работните инструкции в Системата за финансово управление и контрол (СФУК) и ги следват;

19.2. Ръководството на фирмата трябва да предприеме незабавни действия за отстраняване на проблемите, водещи до финансови загуби или увреждане на нейното имущество.

V. Външни комуникации

20. Правила за общуване с клиенти;

21. Правила за общуване с бизнес партньори;

22. Времето, като фактор в общуването.

Пример:

20. Правила за комуникация с клиенти:

20.1. Основният принцип на комуникация с клиентите е: създаване на условия за любезно и навременно обслужване и дружелюбно отношение;

20.2. При общуването с клиента трябва да спазват следните правила:

- толерантно отношение, спокойно изслушване, без повишаване интонацията на гласа и заплашителни нотки; установяване на дългосрочни партньорски взаимоотношения на основата на взаимно доверие;
- при възникнал проблем, клиентът се изслушва търпеливо, прави се необходимото за излизане от неприятната ситуация;
- всеки служител носи лична отговорност и инициира обратна връзка;
- служителят демонстрира умения за идентифициране на клиентските нужди и за представяне ползите от покупката;
- служителите трябва да познават интересите на клиентите и да се въздържат от каквито и да било сделки, които биха могли да се отразят неблагоприятно на двете страни – клиент и организацията;
- в случай на конфликтна ситуация, служителят да не проявява емоционално отношение, търпеливо да изчака и разреши възникналото недоразумение;
- служителите са длъжни да пазят конфиденциалност по отношение на личните данни и получена информация от клиента (търговска тайна);

- необходими компетенции за работа с клиенти: умение за създаване на добра репутация на организацията (какво би накарало клиентите да купят точно от нас?); умения за спазване достойнството на клиентите, предлагане на качествени стоки, нови форми на обслужване; познаване на техничския цикъл на продажбата през всеки канал и при всеки тип клиент;

21. Ръководителят е длъжен да спазва правилата на бизнес етикета при двустранни срещи с бизнес партньори:

- в процеса на преговорите, ръководителят е длъжен да отстоява интересите на организацията (акционери, служители, клиенти);
- говори ясно, по темата и аргументирано; използва премерени точно мимики и жестове; избягване на диалект; ако не се знае значението на някоя чужда дума, се пита за нейното значение, след извинение; един добър виц може да оживи разговора, но поредица от вицове са фатални;
- усвояване на активна поза за слушане: накланяне напред, поддържане на добър зрителен контакт, кимане от време на време с глава, за да се увери събеседникът, че всичко е разбрано;
- избягват се смуцаващи навици: хапане на долната устна, почукване с писалката, чупене на пръсти, игра с предмети - това смуцава говорещия;
- внимавайте за идеите, а не за подробностите;
- успешните комуникации се градят на основата на откровеност, доверие и уважение. Нека помним, че омразата е форма на самоубийство, а консенсусът е възвръщане на загубени притежания.

22. Времето, като фактор в общуването.

22.1. Точността е задължителна в деловото общуване, времето (както своето, така и чуждото) е скъпоценен ресурс, който не бива и не може да се прехосва;

22.2. Възможните и допустими закъснения, както при делова или професионална, така и при лична и неофициална среща се допуска толеранс от 5 мин., докато повече от 15 мин. закъснение се счита за недопустимо и е израз на пренебрежение и несериозност;

22.3. Неспазването и поети времеви ангажименти води до стрес и превръща комуникацията в неефективна...

VI. Приложения

23. Списък на длъжностите във фирмата;

24. Речник на съкращенията;

25. Схема на помещенията във фирмата – изходи при рискови ситуации.

26. Въпросник.

Пример: Въпросник

Инструкция: Уважаеми колеги, за да оценим нивото на фирмената култура и професионално съответствие, ни е необходима вашата оценка. За нас е много важно да дадете обективни отговори (на принципа „това отговаря на моите разбирания и предпочитания“):

1. Бързо ли се развива нашата фирма? Харесва ли ви? Какво и как бихте искали да се промени?
2. Как се вземат решенията? Доволни ли сте от процеса на вземане и резултатите? Дайте пример за решение, което е взето с използването на този подход. Как бихте взели това решение вие лично?
3. Разкажете ни за своя ръководител. Какво ви харесва най-много в него? Най-малко? Какъв стил на управление предпочитате? Как това се отразява на изпълнението на работата ви?
4. Кой влиза във вашият екип? Как вие попаднахте в него? Какъв принос сте направили в работата си? С кой ви харесва да работи и защо? С кого не искате да работите и защо?
5. На кого според вас най-силно сте повлияли? Кой най-силно оказва влияние върху вас? Занимавали ли сте се с наставничество? Вие имате ли ментор?
6. Харесват ли ви ценностите и мисията на фирмата? Какви ценности ви допадат най-много/малко? Намирате ли несъответствия? Несъответствията могат ли да предизвикат проблеми? Какво бихте променили, ако бихте могли?
7. Какво още трябва да се добави или премахне от фирменият кодекс?

Благодарим Ви за съдействието и отзивчивостта!

В заключение, с Фирмената културна карта и Фирменият кодекс се постига формализиране (описани в документи) на елементите на фирмената култура, правилата на поведение и общуване. Така се гарантира, че те няма да бъдат тълкувани погрешно, изкривени или елиминирани. С тази формализирана документация е необходимо да се запознаят всички служители, за да са наясно с установеният ред и дисциплина на поведение в организацията.

Работата на отговорните служители не приключва след изготвянето на тези документи. Същинската им отговорност е те да влезнат в действие – всички служители да се запознаят с тях, да се упражнява контрол и получава обратна информация при нарушаване, за да се

вземат съответните мерки при подобни констатации. Ако процесът на „ерозия“ на фирмената култура е налице, или има формирани групи с различни правила на поведение, тогава на помощ идват неформалните лидери, които трябва да работят по призвание за насърчаване на инициативи за преодоляване на проблема. Не е необходимо да се прибегва само до административни лостове за управление на установената фирмена култура. Това ще бъде един дълъг процес на обяснителни разговори с тези служители, които са се отклонили от „правилния път“. Нужни са справедливи и обективни решения и отговорно мениджърско поведение на ръководителя.

Служителите трябва да се обучават и мотивират в ценностите, които са установени в организацията и целите, които са в перспектива за постигане. Работата по мотивацията на персонала е с непрекъснато действие. Тя може да се случи в работната среда или при неформалните общувания. Когато нещата вървят добре – време е за празнуване. Това е най-добрият начин да се покаже благодарност към всички служители за тяхната работа. Но, ако има някакви проблеми в работата – да се споделят честно и открито. Екипът трябва да е наясно с положението на нещата. Нищо не може да сплоти колектива така, както съвместните фирмени събития – спортни мероприятия, фестивали, фирмени празници, различни пътувания, тематични обучения. При иновативно мислене и управление, тези инициативи може да се превърнат в практика – например „специален петък“, веднъж месечно, с равносметка „кои сме ние и какво свършихме“ през изминалият месец. По принцип, която и да е дейност, има три фази: планиране и подготовка, изпълнение и признание. За всяка бизнес организация е от значение да се премине и през трите фази – при реализиране на първите две, да се излъчи победител – някой, постигнал високи резултати или показал инициативност при решаване на фирмени задачи, спазвайки етичните и фирмени ценности и норми на поведение. Така ще се мотивират и останалите членове на колектива да работят в тази посока.

Въпросниците с отговори и препоръки от служителите също има своето място при промяна и оценка на фирмената култура. Провеждане на обучения на място, посветени на корпоративната култура, ценности, мисия и правила на поведение. Водещи такова обучение трябва да бъдат мениджърите и представители от отдел „Човешки ресурси“.

За да се контролира персоналът в овладяването на информацията по време на обученията, е необходимо да се проведе серия от последващи тестове. Един от тях – за познаването на основите на корпоративната култура: цели, мисия, бизнес принципи; вторият – за познаването на правилата за поведение в компанията; третият – за останалата част от системата на фирмената култура като цяло. Служителите, които са завършили успешно тестовете, трябва да бъдат поощрявани. Обучени-

ето може да продължи и на фирмени събития, на които под една или друга форма се акцентира върху нормите и принципите на фирмената култура. Тези събития може да бъдат най-различни игри – тийм-билдинг, забавни състезания, рождени дни (на фирмата) и др.

Източници:

- Армстронг, М., Управление на човешките ресурси, Делфин прес, 1993
- Илиев, Й., Мотивация на персонала, С., Люрен, 1995
- Котлър, Ф. Добри дела, Сиела, 2014
- Сергеев, А. Организационно поведение, Москва, 2005
- Стефанова, М. и др. Корпоративна социална отговорност и комуникации за устойчиво развитие на бизнеса, Сиела, 2014
- Тодорова, Ел. Корпоративната социална отговорност – международни стандарти, предизвикателства и инициативи, <http://minews.moody.bg>, бр. 3, 2005
- Филипова, М., Фирмена култура и лидерски стил, УИ„Н. Рилски“, Благоевград, 2015, ISBN 978-954-680-993-3
- Фламхолц, Ер. и др. Корпоративната култура основно стратегическо предимство, МаК, 2016
- Червенкова, Н. и др. Търговска кореспонденция и организация на офиса, Тракия-М, С., 2001
- Baltov, M., Baltova, S. Business Services and Cross-Cultural Trainings, Research Papers, Ed. IBS, ISSN 1313-0846, 2013, 5.
- Filipova M., Interaction between management style and corporate culture in tourism, TMS – Management studies, Tourism & Management Studies, Portugal, 2012
- Hsieh, T. Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose, Little, Brown Book Group Limited, 2011, ISBN 145550890X, 9781455508907
- Pettigrew, A. M. On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 24/1979
- Schein, E. The Corporate Culture. Survival Guide. Jossey-Bass, San Francisco, 2009
- <http://www.karieri.bg>. Дейв Пакард, съсновател на Hewlett Packard Company през 1939 г.
- <http://www.hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura-kak-proyavlenie-cennostnoy-organizacii-kompanii>. Корпоративная культура, как проявление ценностной организации компании
- <http://www.karieri.bg> (management/2217153_bez_shefove), Дарина Черкезова, Без шефове, 10 Януари 2014
- <http://booksonline.com.ua>. Т. Шей: Доставляя счастье. от нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук
- <http://lifehacker.ru/2011/01/02/recenzija-toni-shejj-dostavlja-schaste-cto-takoe>
- <http://hr-portal.ru/article/kak-sostavit-korporativnyy-kodeks?> Белущенко Татьяна, Как составить корпоративный кодекс