



Международно Висше Бизнес Училище
International Business School

Бизнес комуникации и фирмена култура

„Manage change – or change
management“

проф. д-р Лалка Борисова




Бизнес комуникации

Съвкупността от взаимоотношенията и поведението на участниците в деловия живот най-общо наричаме бизнес комуникации (делово общуване). Деловото общуване е процес на предаване и приемане на съобщения или информация

Най-протичко казано:

Комуникацията е изпрацане и приемане на послания: вербално или писмено (с думи), а също с жестове, усмивка и определено поведение!



Усмивката, тя ...е задължителен елемент при общуване!

Роля на информацията:



- ❑ Вземане на точни и навременни решения, нещата вървят по-добре, хората са по-мотивирани;
- ❑ Процесът на комуникацията (изпращането, приемането и тълкуването на съобщението) е умението на хората да разбират и да бъдат разбирани;
- ❑ Комуникативността представлява способността да се организират и да изразяват идеите в писана и говорима реч, за:
 - ❖ да бъдем възприемани (изслушани или прочетени);
 - ❖ да бъдем разбирани;
 - ❖ да бъдем допускани;
 - ❖ да въздействаме (за промяна на поведение или отношение);

Функции на отдел „Вътрешни комуникации”

Функция на вътрешните комуникации	Компетенции на служителите в отдел „Вътрешни комуникации”
Организация на необходимите връзки между сътрудниците	Умения за делово общуване, Умения за работа в екип; Личен пример и почтеност; Умения за управление на времето; Емоционална и психична издръжливост; Постигане на резултати
Организация на Системата за „вътрешни комуникации” за разпространение на информацията	Осигуряване на достъп до информационните потоци в организацията; информация за проблеми в комуникациите; информация за всички протичащи събития в организацията; информационно осигуряване на отделите в организацията с необходимата информация; владение на съвременните информационни технологии

Източници на информация:

Въпроси	Отговор	Параметри на отговора
На кой е нужна информация?	Целева аудитория	Пол, възраст, образователно ниво, длъжност, специалност, регион и др.
Какъв е видът на нужната информация?	Характеристика на информацията	Достоверност, своевременност, точност, пълнота, полезност, съответствие на необходимите технологични изисквания (възможност за размяна и съхранение в различни условия, скорост на обработката, извлечения, сервиз и др.)
От къде може да се получи информацията?	Източници на информация	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Аналитични (анкетирание, обратна връзка, мониторинг на персонала); ✓ Информационни (интернет сайтове, корпоративен сайт, СМИ, съобщения, информационно табло); ✓ Комуникативни (корпоративни празници, обучения (тренинги) на персонала, професионални конкурси, върхови постижения); ✓ Организационни (съвещания, събрания, брифинги на ръководството, разработване и внедряване на корпоративни стандарти и др.)
Как се осигурява информацията?	Инструменти	Въпроси (анкети), конкурси, система на обратна връзка, фокус групи, наблюдения, интервю, лични контакти, семинари.
В какъв вид се предоставя информацията?	Комуникационни канали	Формат на представяне: видео, аудио, текст, картина; Канали за излъчване: фирмен бюлетин; радио, интранет, информационно табло; социална мрежа; лични контакти и др.п.

Елементи на комуникацията в дейността на организацията:

КОМУНИКАЦИИ	
ОБМЕН НА ИНФОРМАЦИЯ (механична дейност)	СОЦИАЛЕН ПРОЦЕС (комуникация)
<p>Включва: Набиране на информация; анализ и оценка на достоверността; ранжиране по степен на важност; предаване и съхранение на информацията; статистически данни за дейността на организацията;</p>	<p>Включва: Двустранно общуване: "служител-служител" (по хоризонтала); "ръководител-служител" (по вертикала); съвместно обсъждане и решение на задачите, споделяне на информация; общуване в извънработно време;</p>
<p>Основани на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Научни публикации по мениджмън; • Системата за контрол и отчет; • IT-Технологии (CRM, ЕРП – системи) • Система за управление на персонала 	<p>Основани на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мотивационни теории (Маслоу, Врум, Херцберг) • Самоусъвършенстване и развитие в кариерата; • Взаимоотношения с клиенти (маркетингови концепции);
<p>Удовлетворяване на потребностите:</p> <ul style="list-style-type: none"> • На организацията и бизнеса; • На служителите, за изпълнение на работните процеси – като част от системата • Информационните потребности на ръководителите за осъществяване на контрол и вземане на управленски решения (обикновено за докладване във връзка с работата) 	<p>Удовлетворяване на потребностите:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Групови потребности – работа в екип, позитивни взаимоотношения, доверие в колектива • Индивидуални потребности - за целия персонал, от всички нива, от ръководителите до служителите (в смисъл на безопасност; обучение, удовлетвореност на работното място)
<p>Как се отразяват на дейността на организацията: Повишават ефективното използване на човешките ресурси (повишава се ефективността на работното място, намаляват се грешките при изпълнение на ежедневните задачи, намаляват се конфликтите, изграждат се позитивни взаимоотношения, изграждат се ефективни екипи</p>	

Нива на информационна потребност на персонала:

Ниво	Потребност от информация	Съответствие с Индивидуалните потребности	Резултат за организацията	Отговорност
Индивидуални потребности	Режим на работа, право на отпуски, работна заплата, атестиране, бонуси, болнични, социално осигуряване, разположение на работното място и отдела, изисквания за дрес код на облеклото, тийм билдинги, общуване с колегите	Безопасност	Повишава се лоялността и търпимостта към организацията и колегите	90 % - ЧР
Задължения, задачи	Цел на извършената работа, стандарти и индивидуални критерии за успешно изпълнение на заданията (KPI), работни процедури, възможности за обучение, мнение на ръководителя за качество на изпълнението (обратна връзка)	Осмисляне	Повишава се качеството на работа и крайните резултати	90 % - прекият ръководител
Отдел	Взаимоотношения между дейността на всеки един с останалите колеги от отдела (както и осъзнаване на потребностите), а така също и със колеги от другите отдели	Привързаност, принадлежност	Повишават се крайните резултати, намаляват конфликтите	50 % - ЧР 50 % - прекият ръководител
Организация	Всички въпроси, свързани със структурата, мисията, целите, процесите, организационната култура – цялата дейност на организацията	Осмисляне, безопасност	Повишава се лоялността, намаляват конфликтите	90 % - ЧР

Признаци за качество на информацията:



Признаци за качество на комуникацията	
Признаци	Съдържание
Пълнота	Информацията трябва да бъде свързана с работата на организацията и да помага за решаване на проблемите; да помага за реализиране на стратегическите цели и фирмените ценности; да обхваща цялата дейност на организацията - всички нива и отдели;
Яснота	Информацията трябва да бъде представена по такъв начин, че да бъде разбрана от всички, да се съдържат думи и изрази, характерни за дейността на организацията; да се съдържат конкретни, ясни послания и указания за работа;
Краткост	Отстраняват се многословните изрази; представяне на важните моменти тактично и кратко; не се включва информация, която е известна на получателя; кратките изявления подчертават важните моменти и спестяват скъпоценно време на участниците в деловите отношения; на работното място няма време за четене, а за работа, затова са нужни кратки и ясни съобщения, под формата на "калейдоскоп на събитията";
Конкретност	Правят се пълни съобщения, непораждащи двусмислие, слухове и неразбиране; информацията разкрива цялата картина на организационните процеси и предоставя отговори на всички поставени въпроси; добавя се информация, ако е необходимо; отговора се на въпросите: кой, какво, къде, кога, защо;
Коректност	Допускат се основно две слабости в писмените комуникации – неправилният правопис и небрежните пропуски; при писане на чужд език, е желателно да се използват услугите на опитни и квалифицирани кореспонденти; коректността във взаимоотношенията е условие за ефективни комуникации
Адекватност на средствата за комуникация	Необходимо е да се отчита спецификата на съобщенията: обратната връзка с ръководството може да се обсъди в личен разговор; въпроси, засягащи отдела се обсъждат на събрание на членовете; промени в организацията за всички отдели – чрез интранет, електронна поща, скайп и др.; за работниците в производството (и всички, които не работят в организацията) – чрез бюлетини и специализирани издания.
Инструменти за контрол - информационни, аналитични, комуникационни и организационни.	

Бариери в деловото общуване

- ❑ Човешкият характер;
- ❑ Неумението да се говори;
- ❑ Неумението да се пише;
- ❑ Неумението да се слуша;
- ❑ Непознаване или игнориране на не вербалното общуване;
- ❑ Игнорирането на деловия етикет и протокола;
- ❑ Пренебрегване на противоречаща информация;
- ❑ Бариери в самата организация:
 - ❖ структурата на една организация;
 - ❖ стратегията на организацията (съществува или няма) – работа от ден за ден.
- ❑ **Действие:**

Усъвършенстването на корпоративната култура и правилното делегиране на права и отговорности в организацията, води до усъвършенстване и на бизнес комуникациите.

Преодоляване на проблемите при осъществяване на комуникации в организациите

- Установяване на коректни взаимоотношения;
- Поведение през първите три минути;
- Междудличностна гъвкавост;
- Ефективните взаимоотношения;
- Изисквания за стил и поведение по време на разговори при делово общуване;



5. Two legs closed, somewhat bend to left or right



- Обучение на персонала

Седем стъпки за постигане на успех в писмените комуникации – принцип на „7-те К-та”

- ❑ **Яснота** - хората не трябва да "четат между редовете" и да правят предположения, сами по себе си, за да разберат, какво се опитват да им кажат;
- ❑ **Краткост** – този имейл е твърде дълъг. Има повторения, и има много "пълнеж", който заема място и нищо не казва;
- ❑ **Конкретност** - когато съобщението е конкретно, тогава аудиторията има ясна картина за това, което им се казва. Когато има детайли (но не прекалено много) и ясни послания, тогава съобщението е запомнящо се;
- ❑ **Коректност** – послания без граматически грешки;
- ❑ **Пълнота** - в пълно съобщение има всичко, което трябва да се знае, за да се предприемат необходимите действия – имена, контакти, дати, часове, места и др.;
- ❑ **Учтивост** – това е основно правило в бизнес контактите - комуникацията е приятелска, открита и честна. Няма обиди или пасивно-агресивни тонове. Спазва се принципът за корпоративен етикет – Уважаеми, С Уважение.....;

Основното изискване е – текстът да бъде правилно оформен, без правописни и пунктуационни грешки, да не поражда двусмислие!

5-елементна схема на комуникацията, разработена от Х. Ласуел:

- Кой се обажда? Какви са неговите интереси, предположения и ценности? Какво той споделя с другите, с какво неговото предложение е уникално?
- Какво се иска да се постигне в общуването?
- Как може най-добре да се предаде посланието? Езикът е важен тук, както и невербалните послания. Изберат се точните думи и невербални сигнали, споделят се;
- Кога? Моментът е важен. Планира се времето, така че отправните послания да се видят и чуят навреме, не със закъснение, когато за никой вече не са важни;
- Какъв ефект се постига (резултат)?

Паразитните думи в общуването – табу за междуличностните отношения

И така – как пишем и как говорим – основни правила:

- ❑ Рубрика във в. Труд: „Блогърка и кафяв заек се **вихрят** в България Он Ер“;
- ❑ „Нов **трус** във властта заради конституцията“ – (напрежение);
- ❑ „Цените през август **замръзнаха**“ – (останаха непроменени);
- ❑ „Украйна **шенгеняса** Елена Йончева и Магдалена Ташева“;
- ❑ „**Хърватия** пропуска търсеци убежище мигранти към Унгария“;
- ❑ „Няма да има **ремонт** на кабинета след вота“;
- ❑ Вас Волен Сидеров **страхува** ли ви?
- ❑ „Шеф на РПУ с кола **армаган от джигит**“;
- ❑ „Децата в с. Гърмен не били „**профилактирани**“ (разбирай имунизирани), а политиката на Германия била „**обрана**“;

Ето някои препоръки:

- ❑ Да не се назовава очевидното – читателят може сам да прецени;
- ❑ Да не се прекалява с многословни изрази, като: „както е добре известно“, „по мое лично мнение“, „от гледна точка на ...“ „и т.н.“;
- ❑ Да не се повтаря казаното, по-дълги наименования да се изписват само веднъж, като в скоби се посочат абревиатурни съкращения;
- ❑ Използване на по-прости изрази, което не означава липса на правописна култура, като: **определен брой** – няколко; **следователно, в резултат на това** – затова; **в случай на** – ако; **касаещ, свързан с** – относно; **по отношение на** – за; **елиминирам** – премахвам; **осъществявам желаното** – постигам цел; **референтен документ** – документ за справка; **брифвам** - информирам и др. п.;
- ❑ Използване на речници, програми за проверка на правописа, проверка на написаното.

Липса на реторически умения – паразитни изрази

- ❑ „В предвид“ или „на предвид“ – „предвид“;
- ❑ „Фактически“;
- ❑ В речника на други хора изобилства от „викам“;
- ❑ „В смисъл“ – друга дума, която се използва безконтролно;
- ❑ Друга думичка „нали“ също изобилства в изказа на много хора;
- ❑ В разговорите между тийнейджърите: „яко“ (много хубаво, силно) или „бате“ ;
- ❑ „Между впрочем“;
- ❑ Кофти; сори; мерси; ОК;
- ❑ Неспазване на пунктуацията;
- ❑ “Душа”, “кукло”, „бате“, “много яко”, “супер тъпо” , „ужасно красиво“;
- ❑ Корпоративен жаргон – браузвам, ъпдейтвам, менажирам чеквам, тенкс, PR, HR;

Фирмената култура – средство за постигане на устойчива ефективност в комуникациите

Тя е:

- ❑ Обучение на служителите за прилагане на фирмените ценности и норми, които определят поведението им;
- ❑ Атмосфера и социален климат в организацията;
- ❑ Доминиращата система от ценности и стилове на поведение в организацията.
- ❑ 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;
- ❑ Фирмената култура 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“.
- ❑ **Може да се каже, че тя се формира от намеренията на работодателя и ентусиазма на персонала!**

Типове фирмена култура:

1. **Култура по принадлежност.** Доминиращата ценност са човешките отношения. Екипът работи като едно семейство (семеен бизнес);
2. **Културата на доминиращия.** Доминиращата ценност е силата. Прав е този, който е по-силен. Културата формира до голяма степен лице (лидер), което е пример за другите служители;
3. **Регулирана културата.** Доминиращите ценности са правилата и нормите, реда, минимум емоции, съсредоточат върху работата;
4. **Култура на успеха.** Доминиращата ценност е резултатът. Ярък пример за това е работата на отдел „Продажби“. Няма значение кой си и откъде си дошъл, има значение каква добавена стойност се носи за организацията;
5. **Култура на съгласието.** Основната ценност - консенсус. Основната идея - идеята за взаимодействие. Такава култура е характерна за организации, създадени на базата на проектни екипи;
6. **Култура на синтеза.** Цени се еднакво авторството, талантът и отборният дух. Този тип култура позволява едновременно да се разграничат нещата, които правят хората различни и да се интегрират нещата, които ги привличат заедно, като по този начин се създава по-пълна картина на това, което ги прави екип и активни участници в деловия живот.

Критерии за оценка на фирмената култура:

1. Предназначение и цели на организацията и нейните "лица" ;
2. Делегиране на власт и отговорности;
3. Значение на различните мениджърски позиции и функции (правомощия);
4. Общуване с персонала (грижа за хората и техните нужди);
5. Критерии за избор за изпълнителни и надзорни постове;
6. Организация на работа и дисциплина на работното място;
7. Степени на поемане на риска;
8. Стил и метод на управление (авторитарен или консултативен стил);
9. Процес на приемане на решенията (кой приема решенията);
10. Разпространение и обмен на информация;
11. Пътища за разрешаване на конфликти;
12. Стил на обличане (фирмено облекло);
13. Етикет на общуване (с колегите и ръководството, с клиентите);
14. Инфраструктура на офиса.

Принципи и етика във фирмената култура:

1. **Честност**;
2. **Полза** - организация на работа в полза на служители, клиенти, партньори;
3. **Справедливост** - спазване на морално-етически и правови норми в поведението;
4. **Работа в екип**;
5. **Комуникации** - етикет в общуването;
6. **Трудолюбие** - основен принцип;
7. **Професионализъм** - стремеж към по-висока цел за личностно израстване;
8. **Доверие** - повишена съпричастност към проблемите на другите;
9. **Стремеж към качество**;
10. **Зачитане на човешкото достойнство** - проява на толерантност („златно правило“);
11. **Спазване на законите**;
12. **Развитие и ръст** - грижа за развитието и израстването на персонала;
13. **Лична отговорност** - позитивен начин на мислене, тип „мога да го свърша“;
14. **Удовлетвореност от резултатите** – „за да пожънеш, трябва да посееш“;
15. **Отговорност и търпимост** - отговорност за взетите решения и търпимост към различното мнение.

Базови елементи на фирмената култура:

1. **Фирмени ценности** - трудолюбие, съпричастност, доверие, професионална гордост
2. **Фирмени символи** - логото на институцията, фирмения знак, фирмената марка;
3. **Фирмени ритуали** – израз на традициите на институцията;
4. **Фирмени герои** – героите представляват персонификация на културните ценности;
5. **Фирмени табути** - това са онези забранени сфери, за които не трябва да се говори;
6. **Фирмени подаръци** – церемонии, целят да укрепят вярата в ценностите на фирмата;



1. **Корпоративната социална отговорност и комуникиране на дейностите ѝ;**
2. **Професионална и комуникативна компетентност на мениджмънта;**
3. **Мотивиране на персонала.**

Ценностите – основополагащ елемент на фирмената култура

- ❑ **Емоционална интелигентност и компетентност**- основава на компетенциите, които позволяват на човек да използва интелигентно своите емоции при управлението както на себе си, така и на другите, за повишаване на ефективността в работата. **Означава:**
 - ❖ Да разбираш себе си – своите цели, мотиви, емоционални реакции и поведение;
 - ❖ Да разбираш другите, техните чувства, реакции, поведение;
 - ❖ Да познаваш и да владееш собствените си чувства;
 - ❖ Да мотивираш сам себе си;
 - ❖ Да възприемаш и разбираш чувствата на другите;
 - ❖ Да управляваш взаимоотношенията се с тях, както и умението да влияеш върху техните чувства.

Основно правило: Не причинявай на другите това, което не искаш на теб да ти се случи!

Клъстер: Емоционална компетентност

Социална (Интраперсонална) компетентност – опознаване на чуждите чувства, емоции, цели и мотивации

Компетентност: Социално съзнание Компетенции:	Компетентност: Контрол над взаимоотношенията Компетенции:
<ul style="list-style-type: none">• Емпатия (съпричастност) - да усещаш и разбираш чуждите емоции и да осъзнаваш техните перспективи;• Организационно опознаване - да бъдеш чувствителен и да можеш да разпознаваш скритите политически течения, да си наясно с веригата за вземане на решения и организационния контекст;• Чувство за отговорност - ефективно справяне със задълженията, отговорност към поетите ангажименти до пълната им реализация.	<ul style="list-style-type: none">• Вдъхновяващо лидерство - да водиш и мотивираш със завладяваща визия;• Упражняване на влияние - да можеш да убеждаваш успешно;• Развиване на останалите - да подпомагаш усилията на другите с напътствия и проверка на работата им (чрез обратна връзка);• Катализатор за промените - да водиш, управляваш и инициираш промяна;• Овладяване на конфликти - да можеш да овладяваш конфликти и недоразумения;• Работа в екип - умения за работа в екип.

Персонална компетентност (Интерперсонална) компетентност – самоосъзнаване на собствените чувства, емоции, цели и мотивации

Компетентност: Себе опознаване Компетенции:	Компетентност: Себе управление Компетенции:
<ul style="list-style-type: none">• Емоционално себе опознаване - способност да се опознаят собствените емоции и да се разбере техният ефект, като се използва интуицията, инстинкт или принципни заключения;• Прецизно Себе опознаване - да може да се преценят собствените силни страни и слабости; умение за трансформиране на емоциите;• Самоувереност - стабилната и правилна самооценка на възможностите; демонстриране на позитивно поведение.	<ul style="list-style-type: none">• Емоционално Себе контролиране - да се държат силните емоционални импулси под контрол;• Прозрачност - да се показва честност, лоялност и откритост в общуването;• Адаптивност - способност за адаптиране към промените;• Инициативност – гъвкавост при преодоляване на препятствията; проактивност, готовност за действия и за посрещане на предизвикателствата;• Оптимизъм - умения за идентифициране на положителните страни на нещата и събитията.

Корпоративна социална отговорност и комуникации

„Бизнесът може да се развива, докато прави добро“ (Ф. Котлър, Добри дела)

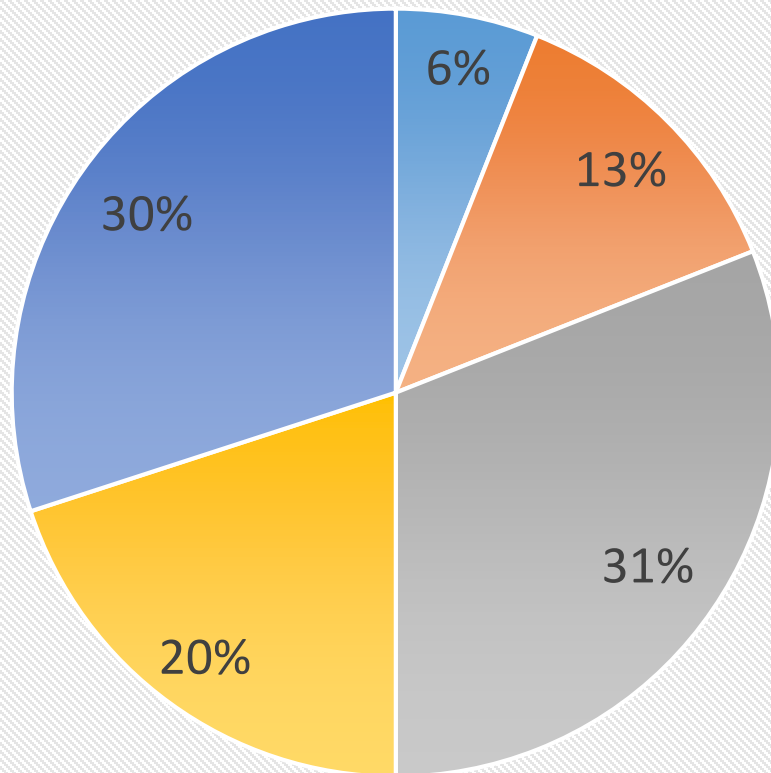
Балансиране на трите стълба на устойчивото развитие:

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

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“.

Ролята на бизнеса в обществото:



■ Правят единствено пари

■ Имат ограничена роля в общността

■ Променят начина на действие

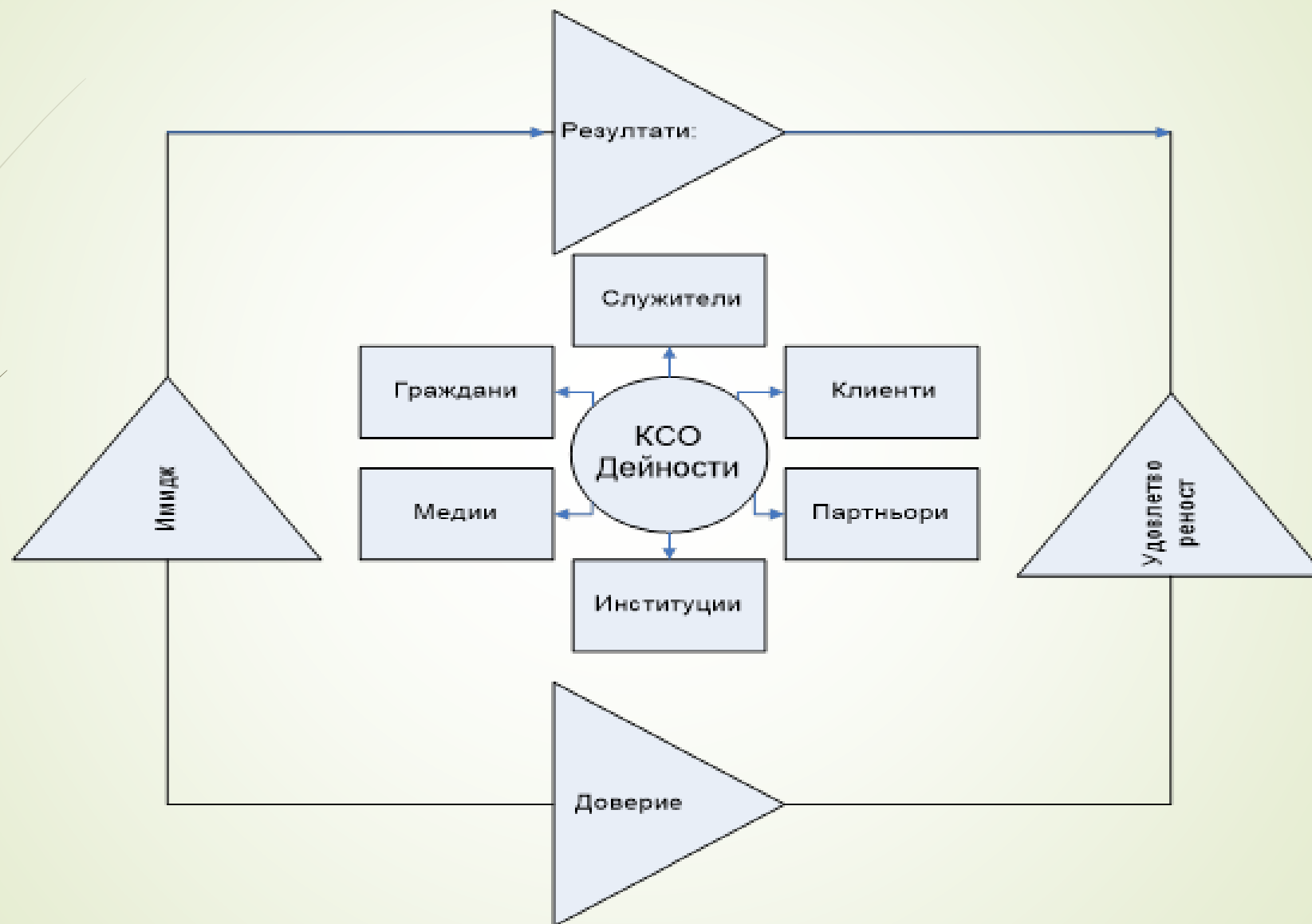
■ Подкрепят по-мощабни каузи с пари и време

■ Подкрепят по-мощабни каузи и призовават за промени

КСО – вътрешно и външно измерение



Комуникиране дейностите по КСО:



Резултати от дейностите по КСО:

Резултати от комуникациите		
Цел	Показатели	Мерки
Удовлетвореност	<p>Степен на удовлетвореност на клиентите;</p> <p>Степен на достигане на качествените стандарти на водещите фирми в областта на дейност</p> <p>Подкрепа на клиентите за социални и екологични каузи на организацията</p> <p>Ангажираност на служителите в планираните дейности, иновации, доброволчество, мотивация</p>	<p>Формиране на потребителска лоялност/преданост</p> <p>Общуване с лични имена;</p> <p>Разширяване спектъра от съпътстващи услуги или дейности;</p> <p>Присъствие в медиите за отразяване на дейностите;</p> <p>Постигане на устойчивост и дългосрочен успех</p>
Доверие	<p>Дял на клиентите, които познават организацията;</p> <p>Позиция на организацията в рейтинговата скала на предпочитаните от клиентите фирми;</p> <p>увеличена мотивация за работа на служителите по повод дейностите по КСО</p> <p>Работа в екип със заинтересованите страни</p>	<p>Реклама и промоции;</p> <p>Анализ на потребителското поведение и предпочитанията на клиентите;</p> <p>Въвеждане на системи за ранно предупреждение относно промяна в поведенческите нагласи и на гъвкави структури на обслужване.</p>
Имидж Създаване на нова ценност	<p>Дял на повторните покупки;</p> <p>Пазарен дял в целевите сегменти;</p> <p>Известност на търговската марка;</p> <p>Достъп до бизнес мрежи;</p> <p>Възможност за присъствие в отделни сектори на обществения живот;</p> <p>Натрупан опит в различни социални и екологични дейности;</p> <p>Изграждане на достъпна среда за уязвими групи;</p> <p>Устойчиво развитие на бизнеса и обществото.</p> <p>Емоционална компетентност</p>	<p>Разширяване и запазване на потребителската база чрез експедитивност, удобство на достъпа, широк спектър от услуги;</p> <p>Изразяване на благодарност, идентифициране с ценностите на организацията;</p> <p>Използване на рекламата като послание за дейностите по КСО</p> <p>Корпоративна подкрепа и партньорство;</p> <p>Ефективност в работата и комуникациите</p>

Професионална и комуникативна компетентност на мениджмънта

1. Личностен потенциал и възможности;
2. Роли на мениджмънта в процеса на управление:
 - ❖ Стратегическо виждане за развитие на бизнеса;
 - ❖ Емоционална интелигентност на мениджъра;
 - ❖ Комуникативност - притежание на комуникативни умения и способности:
 - концепция „Свободата да сме свързани“ – споделяне със служителите на всичко, което искат и трябва да знаят;
 - отворени врати – вратата винаги е отворена ...;
 - правило „преди залез“ – това е вариация на изреча „защо да отлагаме нещо за утре, когато можем да го свършим още днес“;
 - процес „отдолу-нагоре“ – „слушайте какво казват сътрудниците ви“.
 - концепция „Събирането“ – Ritz-Carlton Hotel – кръгла маса, вдъхновяваща „ах“ история, нещо, направено от служител ...накратко, нещо, което кара клиентът да възкликне: „ах“!
 - принос към годишният SWOT анализ – всички служители правят своя принос към годишния SWOT анализ, „река“ от качествени и количествени точки от данни, осигуряващи „ключови фактори на успеха“.

Професионална и комуникативна компетентност на мениджмънта

Роли на мениджмънта в процеса на управление:

- ❖ Умение за работа в екип - изразява се в наличие на позитивен начин на мислене, тип „мога да го свърша“;
- ❖ Детайлно познаване на работата в организацията и на бизнес процесите;
- ❖ Познаване и използване на програмни продукти, свързани с дейността;
- ❖ Фокус към клиента

Резултат:

Изпълнение на краткосрочните планове за осигуряване на ресурс за работа и развитие на организацията;

- Усвояване на нови начини за правене на бизнес в търсене на удовлетворяване на клиентите и изграждане на конкурентни предимства;
- Ускорени стратегически иновации - достигане на нови пазари и клиенти, посредством принципно нови подходи;
- Привличане и задържане на служители

Мотивиране на персонала за реализиране на принос

Мотивационни нива:



Резултати от действието на системата за мотивация:

Резултат	Стимули
Чувство за мисия и принадлежност към организацията	Материални стимули – оптимален размер на работната заплата; бонуси при доказан личен резултат;
	Създаване на атмосфера на експериментиране и учене;
	Оценка на работата и поощряване на успеха.
Умения за работа в екип	Групова сплотеност – тим билдинги, награди, стимули, празнуване на успехите; изграждане на доверие;
	Справедливо поощряване и разпределяне на успеха между всички.
Овластяване техниките на комуникация	Придобиване на умения от тренинг-семинари;
	Бизнес етика и отговорно делово поведение;
	Сътрудничество и обмен на ресурси и информация между колегите;
Усвояване на пазарно мислене, ориентирано към клиента и печалбата	Делегиране на права, участие при вземане на решения;
	Израстване в кариерата;
Самоусъвършенстване и съпричастност към проблемите на организацията	Квалификация и обучение, подобрени организационно-технически условия на работа;
	Процент към работната заплата за квалификация;
Внасяне на личен принос към просперитета на организацията	Участие в програми и проекти за развитие, личен принос;
	Допълнително материално стимулиране, бонуси;
Аналитично мислене и визия за бъдещето	Делегиране на права и отговорности;
	Участие при вземане на решения, свързани с основната дейност.

Фирмената култура като управленски инструмент



Google

Walmart



Zappos

TRACE
TRACE GROUP HOLDING

Олимп
Маджаров



TODOROFF
The Cellar



CUI BONO, CUI PRODEST?

Ролята на фирмената култура за постигане на удовлетвореност



1. Холакрация - нова бизнес философия за постигане на удовлетвореност – Тони Шей, “Доставяне на щастие: От нула до милиард”

(„холон“ (holon), използва се 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“.

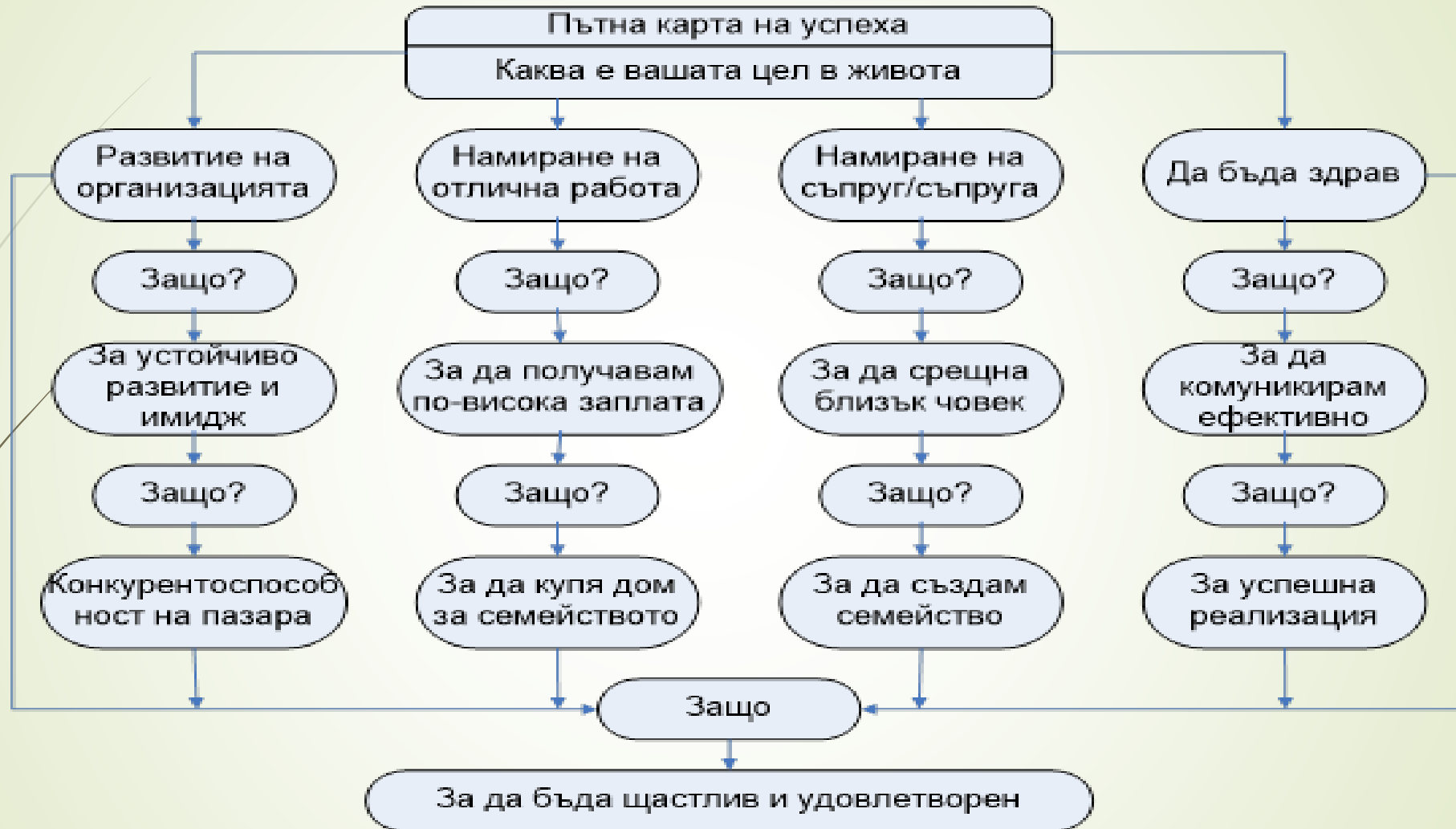
2. В този модел няма длъжности, а роли, разпределени в “кръгове”;
3. Отделните кръгове си взаимодействат и координират помежду си;
4. Всеки служител има право да предлага идеи или решения на даден проблем;
5. Хората от „кръга“ преценяват дали това е нещо работещо и приложимо или не.

Фирмената култура в „Zappos“ се определя като набор от десет ключови ценности, към които екипът се стреми:

1. Предизвикване на удивление от свършената работа (възклицание: „WAW“);
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).

ЦЕЛ: Да инициира „движение за щастие“ и с това да направи света по-добро място

Питаме се....



Карта за фирмена култура

“Карта за фирмена култура” - инструмент за формулиране и онагледяване на елементите на тази култура

ТЯ Е:

“сбор от формални и неформални правила и норми на поведение и дейност, които обединяват и съхраняват обичаите и традициите на индивидуалните и колективни интереси”

Фирмен (Корпоративен) кодекс

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.

Връзка стратегия – фирмена култура

„Културата схрусква стратегията за закуска” (Torben Rick)

- ❑ Стратегията фокусира посоката на движение на фирмата, намеренията, целта;
- ❑ Културата – мерките, желанието, ангажирането и изпълнението.
Тя е мястото, където стратегията живее, развива се или умира;
- ❑ Стратегията определя „правилата на играта“;
- ❑ Културата вдъхва енергия и емоционален заряд.

Връзка между култура и стратегия



Емпирично проучване:

Нивото на фирмената култура в редица организации по четири от нейните елементи:

ценности, корпоративна социална отговорност, професионална компетентност в работата и мотивация на персонала

Данни за респондентите:

- микро предприятие (персонал до 10 души);
- малко предприятие (персонал от 11 до 50 души);
- средно предприятие (персонал от 51 до 250 души);
- голямо предприятие (персонал над 250 души).

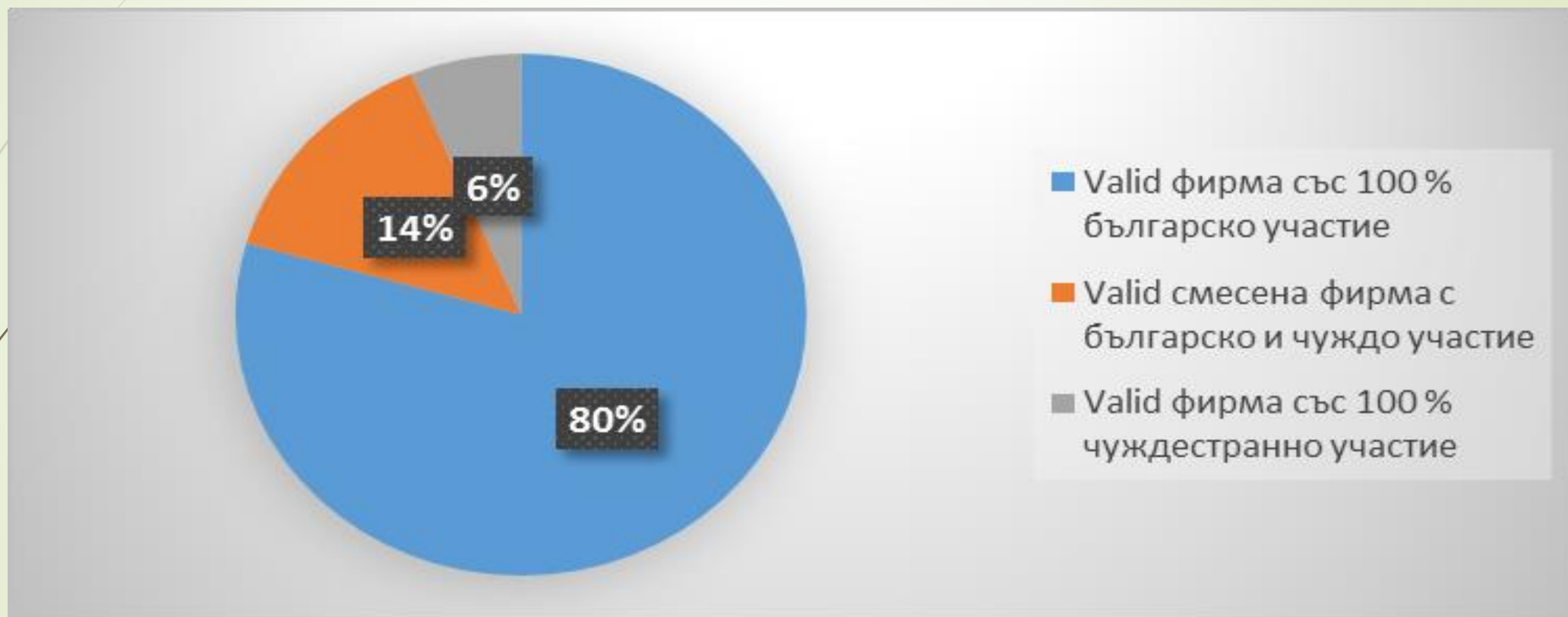
2. Вие сте:

- фирма със 100 % българско участие;
- смесена фирма с българско и чуждо участие;
- фирма със 100 % чуждестранно участие.

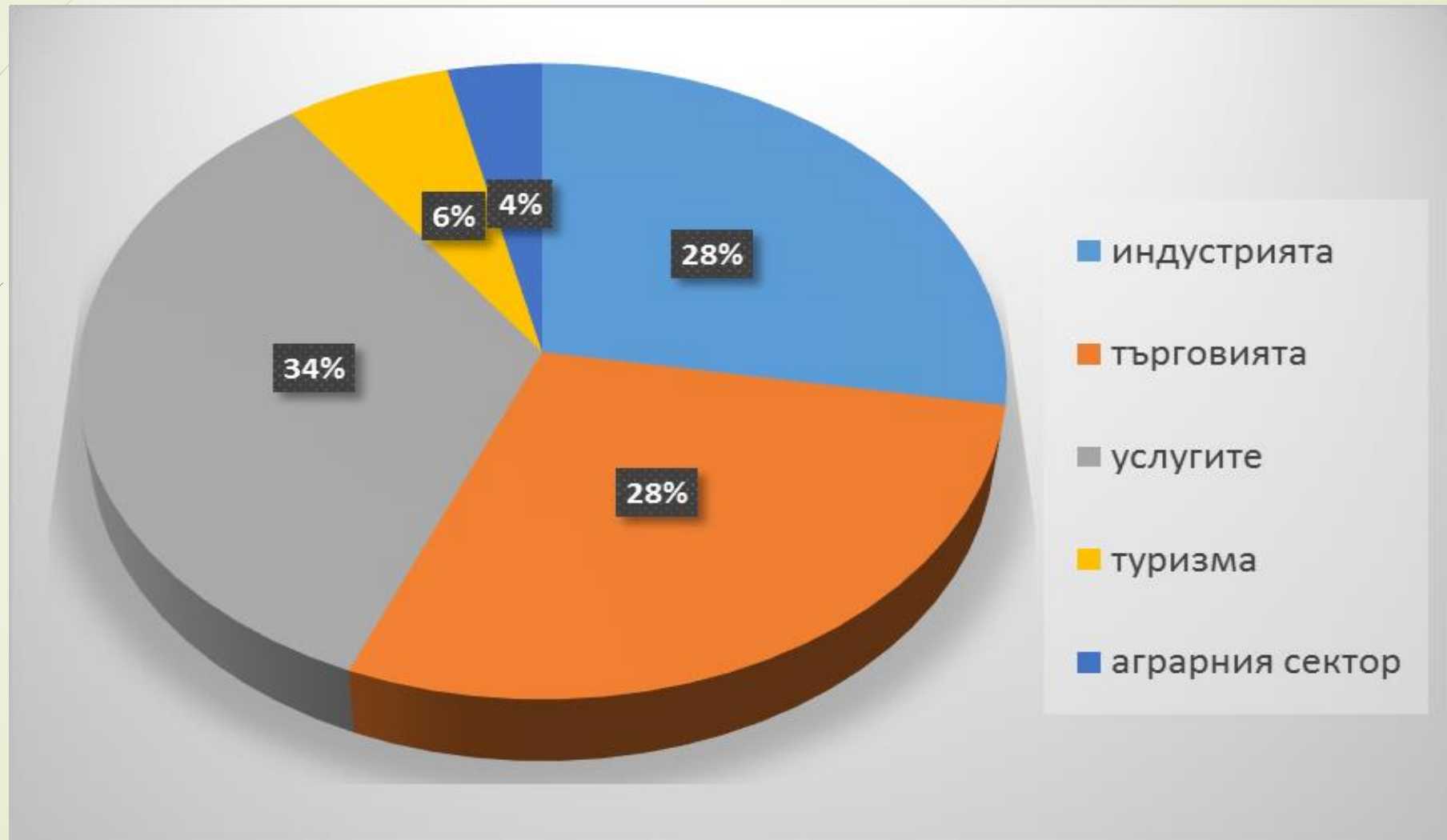
3. Предметът на Вашата дейност е в областта на:

- индустрията;
- търговията;
- услугите;
- туризма;
- аграрния сектор.

Процентно разпределение на участниците:

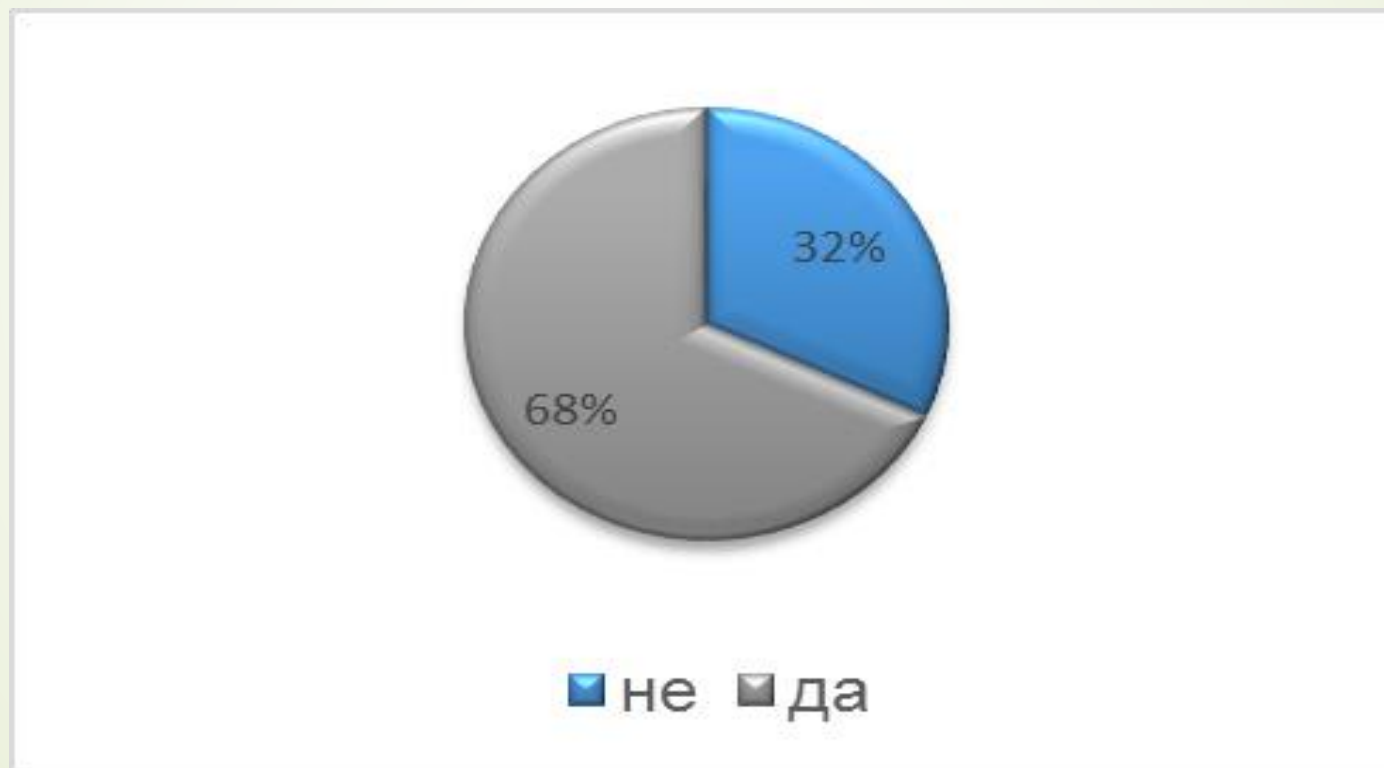


Разпределение на респондентите по отрасли:



Разпределение на отговорите:

Резултат: Разпознаване на елементите на ФК



Добри практики в управлението на ФК

1. **Google (Гугъл)** - лидер в интернет пространството, благодарение на своята технология за търсене на информация;
 - ❑ Силна ФК; Атрактивно място за работа и финансови успехи, както и за развлечение;
2. **Walmart (Уолмарт)** - По начина на Уолтмарт“ („The Woltmart Way“);
 - ❑ ФК ориентирана към клиента и КСО, с акцент върху постоянно усъвършенстване
3. **Starbuks Coffee (Старбъкс Кафе)** – „това не е просто една чаша кафе, подадена от една ръка, за да я поеме друга ръка – това е момент на комуникация и отношение към клиента“;
 - ❑ ФК на разнообразието: Разнообразие = Включване + Справедливост + Достъпност

Добри практики в управлението на ФК

4. Hewlett-Packard (Хюлет–Пакърд- HP) – “ентусиазъм към клиентите; доверие и уважение към хората; постижения и принос и др”;
 - ❑ Балансирана ФК; Управление чрез цели – възможност за изместване на фокуса в/у целта;

5. Zappos („Запос“) - Фокусът е поставен върху Щастието, не върху доходите, целта е хората работейки, да се насладят на личния си живот;
 - ❑ Силна ФК; Овластяването на служителите повишава удовлетвореността на клиентите

6. TRACE (Трейс Груп Холд" АД) - Въображение, Нововъведения, Надеждност;
 - ❑ Добре балансирана ФК – отговорност към служителите и обществото;

Добри практики в управлението на ФК

7. „Димитър Маджаров – 2“ ЕООД - отличена като „Любима марка на българския потребител в категория “Хранителни продукти”;
 - ❑ Фирмена култура, ориентирана към качеството на произвежданите продукти;
8. Мира“ ЕООД – Кюстендил – качество, отговорност, екипност, доверие;
 - ❑ Високо ниво на ФК, ориентирана към качеството, клиентите, служителите и партньорите
9. Винарска изба “TODOROFF” - не е просто един продукт, а една легенда, вързана с историята, традицията и изкуството;
 - ❑ Уникална ФК, с отговорност към обществото, клиенти и културното историческо наследство
10. Дерони (Doeroni) - неустоимо вкусни и здравословни стоки; качествено и професионално обслужване на нашите клиенти, доверие и партньорско отношение;
 - ❑ Фирмена култура, ориентирана към клиентите, качеството на продуктите и служителите

Резултати от добрите практики за ниво на ФК:



Вместо заключение...

Съдбата на човека се определя от неговия характер. Съдбата на една организация – от корпоративната култура, която се формира от определени ценности, етични и морални норми на поведение, спазване на бизнес етикет и правила при общуване. Културата на една организация е нейната “индивидуалност” - начинът, по който се върши работата, тя е „лицето на фирмата“.

В днешният делови свят не е достатъчно само да си добър професионалист. Умението да осъществяваш контакти, да демонстрираш добри маниери и поведение, емпатия и доверие, става все по-важно. Без тези умения, контактите са обречени. Учтивото професионално поведение и фирмена култура се превръщат в знак за качество. След като се запознахте с тях, прилагайте ги във вашето ежедневие при общуването с партньори, колеги, служители и клиенти. Успех в бизнес начинанията!

CUI BONO, CUI PRODEST? В чия полза? Кому е нужно?

- ❑ Коректно отношение към клиентите и качеството на работа;
- ❑ Коректно отношението към служителите, доставяйки им щастие и доверие, чувство за отговорност и принадлежност;
- ❑ Отговорност към обществото – ниски цени при покупка на стоки и услуги, екологична среда;
- ❑ Качество на стоки и услуги; отворени за комуникации;
- ❑ Социално отговорни чрез „Стратегии за устойчива околна среда, общество и почтеност; благотворителни кампании“.

БЛАГОДАРЯ ВИ ЗА ВНИМАНИЕТО!

