

COMPANY CULTURE DURING THE CRISIS

Lalka Borisova

International Business School, Sofia, Bulgaria, lborisova@ibsedu.bg

Stela Baltova

International Business School, Sofia, Bulgaria, sbaltova@ibsedu.bg

Abstract: Company culture is a set of values, beliefs and actions. Successful organizations shape their corporate culture by analogy with product development and brand building, careful consideration of the overall concept and details. The culture of the organization must be managed - tailored to its goals and market specificity. Company culture research is a key step in addressing issues related to organizational development and staff behavior. The management strives to provide good working conditions for its employees, to meet their dreams and expectations, to create in them a sense of security and satisfaction in order to realize their plans. What is the behavior of staff during a crisis and how to motivate themselves to become involved - this depends on the level of corporate culture that is being established.

Keywords: company culture, motivation, crisis, behavior

ФИРМЕНА КУЛТУРА ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА

Лалка Борисова

Международно Висше Бизнес Училище, София, lborisova@ibsedu.bg

Сте́ла Балтова

Международно Висше Бизнес Училище, София, sbaltova@ibsedu.bg

Резюме. Фирмената култура е съвкупност от ценности, вярвания и действия. Успешните организации оформят корпоративната си култура по аналогия с разработването на продукти и изграждането на марка, внимателно обмисляне на цялостната концепция и детайли. Културата на организацията трябва да се управлява - съобразена с нейните цели и спецификата на пазара. Изследването на фирмената култура е ключова стъпка в решаването на въпроси, свързани с организационното развитие и поведението на персонала. Ръководството се стреми да осигури добри условия на труд на своите служители, да отговори на техните мечти и очаквания, да създаде в тях усещане за сигурност и удовлетворение, за да реализират своите планове. Какво е поведението на персонала по време на криза и как да се мотивират да се включат - това зависи от нивото на корпоративната култура, което се установява.

Ключови думи: фирмена култура, мотивация, криза, поведение

1. УВОД

Днес светът се намира в състояние на война срещу невидим враг. Някои държави (като Китай) с дисциплина и мобилизация на всички налични ресурси успяха да го победят. Докато Китай се бореше с този враг (Covid – 19) останалият свят стоеше безучастно с надеждата, че това на нас няма да се случи. Стояхме и ние тук, в България. До един момент, когато и нас ни връхлетя. Ами сега? Липсват болници, апарати, лекарства, медикаменти, няма защитни материали за медицинския персонал и населението. Обаче, имаме Щаб, който ни дава статистика и ни казва, какво да правим: Стойте си вкъщи! Стоим си, чакаме да дойде Годо. Образованието се справи – обучението се провежда он-лайн, подготвени сме, правим го успешно и до сега – за нас не беше трудно (имам предвид моето Училище – Международно висше бизнес училище). Комуникацията ни е в дигитална среда – дигитални класни стаи и платформа за обучение. Но практиката – как там се случват нещата? Неработеща икономика и услуги. Очакванията са за фалиране на бизнеси и увеличаване броя на безработните. Правителството прави каквото може и колкото знае. Препоръката към хората, ако останат без работа и заплата, е да вземат кредити. Междувременно средства се предоставиха на една банка, която да финансира няколко министерства. Както казва Остап Бендер: „Спасението на днешните се е дело на самите днешни се“¹⁰⁶.

Ето тази неизвестност ни провокира да покажем мястото на фирмената култура в дейността на организациите и ролята ѝ при кризи, както и мотивацията на работещите. Според нас, тя е стожер на

¹⁰⁶ Виж: Илф, И. и Ев. Петров. Дванадесетте стола, С., 1983

стабилността и обединява персонала за общи действия за излизане най-безболезнено от създалата се ситуация. Това ще се опитаме да докажем и да обосновем твърдението, че силата и надеждността на фирмената култура се проявява по време на кризи.

2. МЯСТО НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА В ДЕЙНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Днес много организации са в ситуация на несигурност и заплахи. Стратегиите за развитие, предназначени за по-благоприятно и стабилно състояние на икономиката, загубиха своята актуалност. Съвременният бизнес трябва активно да се адаптира към нестабилна бизнес среда, в която в настоящия момент е почти невъзможно да се предвиди нещо. Успешното преодоляване на последствията ще зависи до голяма степен от компетенциите на мениджмънта, вида на организационната структура и нивото на фирмена култура, установена във фирмата.

Успешните мениджъри се характеризират с компетентности за ефективното управление на предизвикателствата и промяната. Мениджърите трябва да си зададат въпросите: какви промени и тенденции се случват в бизнес средата? С какви проблеми се сблъсква организацията? Кои са силните и слабите страни, възможностите и заплахите? Какви продукти и/или услуги трябва да се предлагат? Отговорите на тези въпроси позволяват на мениджърите да мислят стратегически. Способността на организациите да оцелеят зависи от способността им да се адаптират към динамичната и бързо променяща се среда. Организациите имат много възможности, но трябва да имат визия за бъдещето и желание за промяна, което ще промени "правилата на играта". Тъй като светът става все по-бурен, сложен и уклончив, нараства необходимостта от организационна способност за идентифициране и реализиране на промяна. Организациите трябва да бъдат гъвкави, като реагират на бързо променящите се условия. От казаното до тук следва логичният въпрос – и все пак, какво е това фирмена култура? Възможни са два отговора – в лошия и добрия смисъл. В най-лошия, културата може да бъде спирачка за производителността във фирмата. В най-добрия смисъл, тя е емоционална енергия. Фирмите трябва да могат да използват тази енергия, да я превърнат в конкурентно предимство. Това налага да ѝ се отреди достойно място в пирамидата от дейности, но не на най-долния ред. За съжаление, в повечето фирми, тя е най-големия неизползван актив.

За да се разбере защо хората в една компания правят това, което правят, трябва да се погледне към културата. Или да го кажем по друг начин: ако искате да разберете културата на една организация, погледнете това, което хората в нея правят. Тя обикновено е в основата на успеха или провала. В ежедневието си работата персоналът минава през трудни проблеми, свързани с хората в процеса на комуникации, работата в екип, устойчивост на отделните процеси, производителност, печалби, мотивация, морал, отсъствия от работа, задържане, безопасност по време на работа, наранявания и застрахователни искове.

Фирмената култура съдържа всичко, което се прави в организацията по работни места и екипи - заедно. Изграждането ѝ е дизайнерска работа – всички части да си дойдат на място и да работят като един организъм. Това е уникална комбинация от оборудване и хардуер, процеси и софтуер, отделите по направления, отчитане и контрол на структурите, комуникации и връзки, както и опита на персонала, неговата квалификация и компетенции. Това особено си пролича по време на кризата – фирми, подготвени за извънредни ситуации и други, останали назад във времето. Очакванията за след кризата са, че ще настъпи коренна промяна в дейността на организациите, ще се преосмислят дейности, отношения, нагласи.

На пръв поглед фирмената култура е нещо много просто, но не е лесно да се изгради перфектната култура, която да носи енергиен заряд. Това зависи от личността на ръководителя, от неговите знания и умения, от лидерските му качества. Ако той иска хората да бъдат ангажирани, трябва да се включат в работните процеси, мотивирани към постижения. Ако иска хората да участват в живота на фирмата, трябва да се обучат към преданост и лоялност, да познават Фирменият кодекс и културната карта. Ако иска добри комуникации и връзки, просто трябва да общува ефективно, да се стреми към установяване на добри и коректни отношения, да откликва на нуждите на персонала и клиентите. И не на последно място, ако иска хората да бъдат ефективни и продуктивни, да помогне на служителите да са наясно с проблемите и състоянието на производствената среда и финансовата политика, т.е. те да имат достъп до информация, която се актуализира своевременно.

Добре развитата фирмена култура е изключително полезна за протичащите процеси в организацията. На първо място, целият колектив ще усети промяната в отношенията и организацията на работното място. От тях се изисква ангажираност, активно участие, работа в екип, творчество, отговорност и производителност, а от ръководителите – признание. Културата има отношение към постигането на добри икономически резултати – ефективност, ефикасност, устойчивост и рентабилност. Когато организацията постоянно реализира печалби, които са над средните в съответният сектор (бранш), се приема, че тя се радва на

конкурентно предимство. Ето защо целта на конкурентната стратегия е да се създаде и устойчиво да се поддържа такова представяне.

Фирмената култура не е статична величина – дадена веднъж и завинаги, тя се нуждае от промени, за да отговори на очакванията на персонала, да формира чувство за принадлежност. След оценка и измерване на състоянието ѝ, трябва да се започне да се проектира бъдещето. Ето няколко възможности:

- В разработването на ключови аспекти на културата да се включат вътрешни екипи от състава на персонала, в зависимост от техният брой. Така те ще се почувстват отговорни да направят нещо, което е в техен интерес и поласкани от гласуваното им доверие;

- Като начало, трябва да се започне с основните документи: мисия, визия, цели, стандарти, правила, наредби, кодекси и т.н.;

- Изграждане на система за непрекъсната информация на персонала, което ще осигури редовно подаване на обратна връзка към ръководството;

- Осъзната нужда от визуализация на това, което се случва: плакати, стенни вестници, вестници, вътрешни форуми, табла за обработка на изображенията. Презентация е една добра дума, колкото по-широко се прилага, толкова по-добър е ефекта, който се получава. Презентиране на нови продукти и услуги, социални придобивки, новини за постигнати успехи или бъдещи събития – онагледяване чрез монитори в помещения за отход или хранене, където персоналът се събира;

- Мениджърите трябва постоянно да "вървят към хората", чрез насърчаване и популяризиране на постигнатите успехи. Те самите трябва да служат за пример на подражание;

- Ако работата в екип не е на необходимата висота, тогава всички усилия ще бъдат загубени напразно. За да няма напрежение и раздори в екипа, мениджърите трябва да работят в тази посока чрез мотивация и делегиране на права и отговорности;

- Редовно да се оценяват усилията на персонала, за да не остава чувството, че са жертва на рекламна кампания или на красиви думи;

- Всяка промяна е свързана с известна доза съмнение и скептицизъм, на негодувание и съпротива. Мениджърите трябва да са готови за тази реакция, да приложат подходящ стил на комуникация, за да вдъхнат надежда и оптимизъм и мотивират екипа към постижения - така може да се преодолеят съмненията и скептицизма.

Според някои автори¹⁰⁷, има **определени фактори**, които са задължителни при формирането на диференцирани трайни култури, като:

1. Визия и мисия. Изграждането на фирмената култура започва с формулиране на визия и мисия. Те са ориентиращи стойности на организацията и я представят с нейната дейност и цел. Визията трябва да има мотивиращ елемент и достижими дейности, а целта – ориентир за всяко решение и действие, което служителите правят. Те се поставят на видно място (интернет-страницата), в помощ на клиенти, доставчици и други заинтересовани страни при търсене на информация за фирмата. Не е задължително формулировките да са сложни и да съдържат пожелания, които на практика не се реализират.

2. Ценности. Ценностите на една организация са в основата на нейната култура. Докато визията и мисията формулират посоката на действие и целта, ценности предлагат набор от насоки за поведение и нагласи, необходими за постигането на тази визия и мисия. Ценностите също са публикувани на видно място, информират служители и клиенти за личностните качества на служителите, за поддържане на професионалните стандарти на работа и поведение. Тук не се търси оригиналност, а истински стойности, като всеотдайност и преданост. Това си проличава по време на кризи – дали служителите са готови да отдадат сили за реализиране на дейности, с които да запазят оцеляването на фирмата – особено актуални днес.

3. Практики. Разбира се, ценностите са от значение, те трябва да са заложи в практиките на фирмата. Ако една организация изповядва, "хората са най-големият ни актив", тя трябва да бъде готова да инвестира в хора по видими начини. Каквито и ценности да са залегнали в една организация, те трябва да бъдат елемент на критериите за провеждани политики и в принципите на работа в ежедневието във фирмата. Младите хора трябва да бъдат стимулирани да не се страхуват да изразяват несъгласие при дискусии и да отстояват своите виждания. Такава трябва да е практиката за прилагане на ценностите – една постоянна демонстрация на уважение, търпение, толерантност и доверие.

¹⁰⁷ <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>. John Coleman, Six Components of a Great Corporate Culture, Harvard Business Review, may 06, 2013 (посетен на 27.03.16, 13,44 ч.)

4. Хората. Нито една компания не може да се изгради последователна култура без хора, които или споделят основните ценности и притежават желанието и способността да възприемат тези ценности. Ето защо в най-големите фирми в света съществуват едни от най-строгите политики за набиране на персонал. Според Чарлз Елис¹⁰⁸, „тези фирми често имат 8-20 служители, които интервюират всеки кандидат. И като допълнителна полза, кандидатите, които са били запознати предварително с фирмената култура биха приели 7 % по-ниско заплащане, докато фирми, където културата не се споделя от персонала, реализират 30 % по-малко оборот“. Хората се придържат към култури, които те харесват и споделят, което пък е гаранция за намаляване на текучеството във фирмата.

5. Описателни разкази. Всяка организация има уникална история. Способността да се съхрани, покаже и преразкаже е основен елемент от създаването на културата. Елементите на това повествование могат да бъдат формални - като Соса-Сола, която посвещава огромен ресурс, за да отбележи своето наследство с думите: „Връщаме се обратно към корените“, както и да изгради музеи в Атланта и Лас Вегас. Има фирми с дълга история (повече от 100 години, напр. Лореал, Мерцедес), които са написали своята история през годините, предизвикват преданост, граничеща почти с идолопоклонничество. Те са силни, когато са идентифицирани образно и преразказани като част от продължаващата култура на фирмата.

6. Място. Практика е, във все повече фирми работата и общуването да се извършват в неформална среда. Офисите са нетрадиционни – с места за отдих спорт и развлечения. Например, „в главния офис на „Google“ в Цюрих има зала за масаж, аквариум и пързалка, по която инженерите могат лесно и бързо да се движат надолу към бюфета. В централата на консултантската компания „Deloitte“ в Амстердам има по една празна стая на всеки етаж. Служителите могат да поставят там каквото си искат. В повечето случаи, това е зала за всички видове игри - джаги, например“¹⁰⁹. Клъстери от технологични фирми се намират в Силиконовата долина, а офисите на финансовите посредници и пазари в Лондон и Ню Йорк. Има очевидно много отговори на всеки един от тези въпроси, но един ясен отговор е, че мястото формира фирмена култура. Отворена архитектура е по-благоприятна за някои офиси, където се формира поведение на сътрудничество, работа по призвание, отговорност при изпълнението (без фиксирано работно време). Някои градове и държави имат местни култури, които могат да засилят или противоречат на културата на фирмата, която тя се опитва да създаде. Така мястото - дали като географско понятие и архитектура, или естетичен дизайн - въздейства върху ценностите и поведението на хората на работното място.

7. Стратегия за развитие¹¹⁰. Ще добавим този фактор, защото според нас, той е основополагащ за осигуряване на конкурентно и стратегическо предимство. Стратегията за развитие е тясно свързана с фирмената култура, чрез която се реализират планираните цели. Постигането на глобалните цели на фирмата, определящи стратегическото развитие, изисква конкретни, съзнателни и целенасочени усилия на основата на общи ценности и поведения. Стратегия, която е в противоречие с културата на дадена организация, е обречена. „Културата срусква стратегията за закуска“¹¹¹, е известна сентенция сред мениджърите. Стратегията фокусира посоката на движение на фирмата, намеренията, целта, а културата – мерките, желанието, ангажирането и изпълнението. Тя е мястото, където стратегията живее, развива се или умира. Стратегията определя „правилата на играта“, а културата вдъхва енергия и емоционален заряд. На фигура 1 е представена връзката между тях.

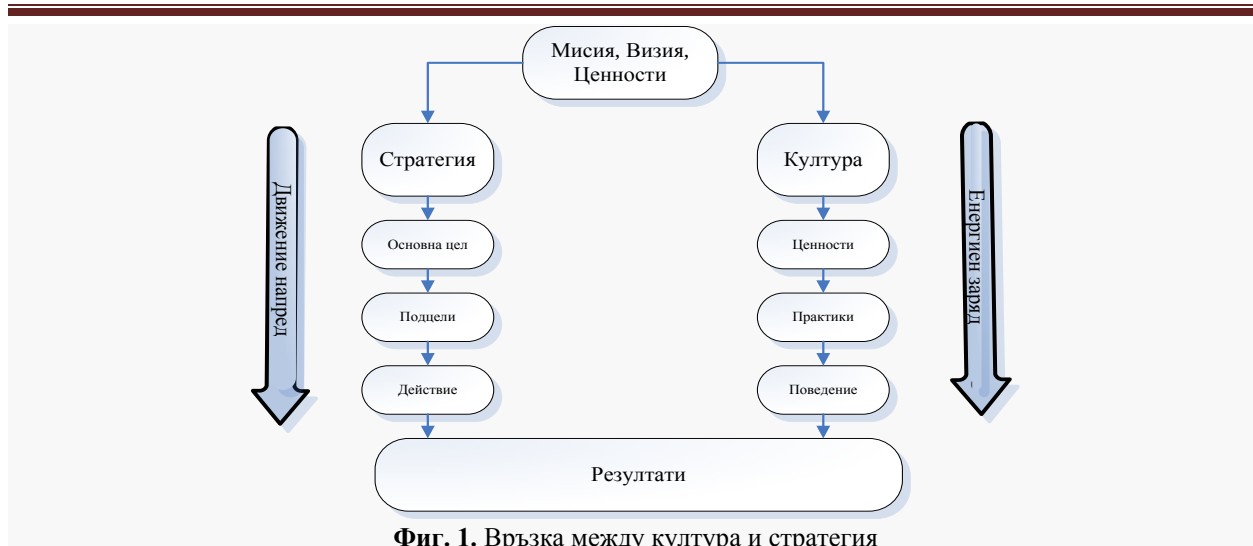
От фигурата се вижда каква насоченост има културата, разкрива се в каква посока влияе тя и как се реализира. Дали посоката удовлетворява дадена фирма, зависи от това каква политика е предприела, какви цели си е поставила, каква стратегия и тактика ще приложи за постигане на целите. Ролята на фирмената култура е тя да бъде позитивна, да носи в себе си енергиен заряд, който да движи процесите напред, т.е. да е в хармония с възприетия план на развитие в дългосрочна перспектива. Формулирането на фирмена стратегия е изкуство, целта е да се надделее над конкурентите на пазара, давайки си сметка, че и те се стремят към същото. Стратегията е процес на вземане на решения, ръководно начало в дейността на фирмата за глобални цели в бъдеще, за определен времеви период.

¹⁰⁸ Цит. по: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture> John Coleman, Six Components of a Great Corporate Culture, Harvard Business Review, may 06, 2013 (посетен на 27.03.20, 13,50 ч.)

¹⁰⁹ <http://hr-portal.ru/>. В офисе будущего мест для работы и веселья будет поровну, стр. 4, (посетен на 29.03.20 г., 13,30 ч.)

¹¹⁰ Мнението е на авторите

¹¹¹ <http://www.torbenrick.eu/blog/strategy>. Torben Rick, What is the relationship between corporate culture and strategy, on June 7, 2013 in Strategy (посетен на 27.03.20 г., 14,10 ч.)



Фиг. 1. Връзка между култура и стратегия

3. МОТИВИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ С ФИРМАТА

Тук няма да коментираме мотивационните теории, фактори и модели – за тях много е писано, те са известни. Ще се спрем на резултатите от мотивирането за постигане на набелязаните цели в ежедневната работа в организациите и за демонстриране на съпричастност с проблемите. 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, 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*“¹¹².

Умението за мотивиране на персонала води до изграждане на конструктивни взаимоотношения на работното място. Подчинените работят за постигане на общите цели, като се изисква не само прилагане на формална власт, но и демонстриране на подход и поведение в дух на сътрудничество и установяване на взаимно доверие.

Това доверие е свързано с два момента: **външно влияние и вътрешна удовлетвореност (фиг. 2).**

1. **Външно влияние** – свързано е с околната среда, като тук може да се включат:
 - икономическите условия в страната;
 - политическата сигурност;
 - влиянието на корпоративната култура;
 - условията на труд и обезпеченост на работното място;
 - системата за комуникация;
2. **Вътрешна удовлетвореност** – постига се чрез ясни критерии за успех и израстване на работното място, реализиране на набелязаните цели, работа в екип и взаимно доверие. Постига се чрез нивата на мотивация, показани в пирамидата „Мотивационни нива“:
 - **Първото ниво** – това са бизнес процесите в организацията. Уменията за мотивиране на служителите се реализират чрез:
 - условия за работа – създава се атмосфера, в която хората искат да дадат всичко от себе си; прави се така, че всеки да почувства че работата му е важна; делегират се права и отговорности; споделя се авторството на идеите и възгледите; самостоятелност при изпълнение на задачите и др.;
 - вътрешна комуникация и взаимоотношения – ръководителят мотивира подчинените си, като:

¹¹² Армстронг, М., Управление на човешките ресурси, Бургас, Делфин прес, 1993, стр. 76

- ✓ използва „ние” вместо „аз”;
- ✓ използва изрази „екипа,” „нас,” „заедно,”;
- ✓ казва „нека ние”, не „нека ти“; „добре е да се съберем”; „ние можем да успеем”; „ние сме заедно в този проект”;

✓ мисленето е групово - говори за екипа, за общите задачи и изпълнението им, за стимулиране при реализирани цели;

- ✓ доколкото това е възможно, възнаграждава повече;
- ✓ начертава целите на екипа и определя награди за тях.

➤ изграждане на доверие - мотивацията е персонална, научават се някои неща извън работата за всеки човек - например за неговите интереси, деца или нещо друго, за което може да се поговори извън чисто служебните въпроси. Светът е малък, ако се задават на хората лични въпроси, ще се установи, че може да се намерят общи теми за разговор с всеки. По този начин се намира индивидуален подход за мотивиране. Изключване на негативни оценки. Когато се опитва да се намери общ език с някого, се създава атмосфера на доверие, хората трябва да са убедени, че това, което вършат, е важно; отправят се благодарности. При нужда – предлага се и се търси помощ. Награждават се тези, които постигат успех, прилагат се видими измерители на постиженията. За да се довери на ръководителя, служителят трябва да знае неговото отношение към себе си;

• **Следващото**, средно ниво, е свързано с развитието на кариерата на персонала (обучение и израстване). На това ниво най-важните мотивационни фактори са:

- предизвикателство в работата; научаване на нови неща; лично развитие; автономия; дружелюбното отношение; похвалата; шансът за повишение;
- осигуряване на възможности за учене и развитие, повишаване на компетентността и усвояване на нови компетенции;
- израстване в кариерата и сертифициране.

• **Третото**, по-високо ниво на мотивация е отредено за **личната мотивация**. Ако една личност е демотивирана, каквото и да направи ръководителят, успехите ще са нулеви. Личностната мотивация е не толкова персонална характеристика, а по-скоро продукт на взаимодействията между личности и функции. За да се изгради като професионалист, отделният служител трябва да се мотивира да преследва високи цели, в съответствие с изискванията на упражняваната професия и нейното непрекъснато развитие и осъвременяване. Подобряването на професионалните умения в практиката чрез разширяване на професионалното образование става задължение и е преди всичко индивидуална отговорност;

• **Най-високото ниво** е определено за личните постижения и общественото признание – резултат от предходните нива. Когато някой е успял, изградил се е в професионално отношение, той може да бъде публично похвален за успехите си – пред колектива, с поощрителни награди или с публикации в медиите. Това е решение на ръководството, какви методи за мотивиране ще избере.



Списъкът на стимулите за мотивиране и поощряване усилията на персонала може да бъде продължен, това зависи от добрите намерения и корпоративната политика на организацията. Те дават възможност за “обратна връзка”, реакции и отношения на персонала към работата. Всяка организация може сама да избере система за мотивиране на персонала си. Няма златно правило. Ние тук се опитахме да покажем, че не само парите мотивират – в повечето случаи този метод не работи. Работата с персонала на всички нива на техните стойности в живота може да се окаже огромен прилив на мотивация за ефективност в работата и реализиране на добавена стойност за организацията.

В целия този процес заслугата на мениджъра е в правилното формулиране на целите, мисията и стимулите за мотивиране на персонала, успешното провеждане на корпоративната политика.

Като обобщение, при формиране на системата за мотивация е важно да се разчита на стимули, които:

- Да се опират на цялата фирма и нейната стратегия;
- Да предизвикват в персонала такова поведение, каквото се очаква от тях;
- Да бъдат разбираеми, обективни и прозрачни;
- Да бъдат реални и достижими;
- Да провокират към всеотдайност.

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.

Смисълът на подобна стратегия се състои в това, че животът се поставя в определен контекст и това само по себе си е условие „да се превърнеш в смислена единица, а не в блуждаещо болшинство”. Когато нашият живот е подчинен на определени идеали, цели и ценности, ние повече се замисляме над нашите ежедневни постъпки и действия.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съществуват редица определения за фирмена култура, но във всички ударението се поставя върху ценностите и убежденията като вътрешно приети норми на поведение.

Фирмената култура в една организация е от ключово значение, ако се управлява успешно, тя може да бъде стратегически капитал и конкурентно оръжие за постигане на успехи. Когато се поставя акцент върху културата, се прилагат ръководни принципи, като: първо, да се поддържа ентузиазма на служителите; второ, работното място да носи предизвикателства и приятна атмосфера; трето, работата, когато е трудна, да не предизвиква стрес, а облекчение; четвърто, признание за постигнати успехи. Служителите ще живеят с оценката, тя ще ги мотивира към лоялност и преданост, ще помогне за преминаване през кризи и трудни времена. Ще се установи практика за приемане и реализиране на решения на основание на принципите. А фирмена култура ще се споделя от щастливи служители, работещи за възвръщането на организацията след кризи и други непредвидени трусове. ролята на персонала в тези моменти е, да застане до своите ръководители и заедно да вдигнат фирмата на крака.

Съдбата на човека се определя от неговия характер. Съдбата на една организация – от фирмената 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 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“. Не може да се говори за ефективни бизнес дейности, ако няма изградена силна фирмена култура. Значението ѝ се определя от редица обстоятелства. Тя придава организационна идентичност, като детерминира представата за компанията и е важен източник за стабилността и приемствеността, което създава у служителите чувство за сигурност, особено в кризисни ситуации.

По време на криза изходът не е в съкращаване на служителите, а в мотивирането им да работят за спасяване на фирмата. Тази мотивация те сами трябва да я инициират.

ЛИТЕРАТУРА

- Coleman, J. (2013). Six Components of a Great Corporate Culture, Harvard Business Review, may 06, 2013
- Hsieh, T. (2011). Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion and Purpose, Little, Brown Book Group Limited, ISBN 145550890X, 9781455508907
- Torben, R. (2013). What is the relationship between corporate culture and strategy, in Strategy

Армстронг, М. (1993). Управление на човешките ресурси, Бургас, Делфин прес
Илф, И., & Петров, Ев. (1983). Дванадесетте стола,
<http://hr-portal.ru/>. В офисе будущего мест для работы и веселья будет поровну
<http://www.hr-portal.ru/article/sekrety-bezdenezhnoy-motivacii-personala?page=6>.
мотивации персонала, hr-jurnal.ru

Секреты безденежной