

ФАЗИ И РАЗВИТИЕ НА КУЛТУРАТА ВЪВ ФИРМИТЕ

Автор: Мариета Маринова¹

Резюме:

Докладът разглежда развитието на фирмената култура като отражение на развитието на фирмата. Тя е израснала поставяйки началото и още при зараждането на идеята за създаване на фирмата, но може да бъде разрушена изключително бързо. Тя произлиза от три основни източника: от убежденията и ценностите на предприемача, от историята и опита на членовете а групата и от убежденията и ценностите на новопостъпващите членове на групата. Ще бъдат разгледани фазите на развитие на фирмената култура с тяхните особености и специфични влияния върху жизненият цикъл на културата в една организация. Познаването на фазите на развитие и способността да се оцени на какъв етап от развитието си се намира предприятието води до по-добро разбиране на съществуващите проблеми и до откриване на предизвикателства.

Ключови думи: *фирмена култура, фази на фирмената култура*

1. Въведение

Културата не е достатъчно, но е необходимо условие за икономическо развитие. Културата във фирмата е в основата на успеха и разбирателството.² Тя определя идентичността на всяка организация и я различава от останалите. Това са образците на вярвания, ценности и очаквания, които членовете на организацията споделят помежду си. Тези образци произвеждат правила и норми на поведение, които формират индивидуалното и групово поведение в организацията и помагат на хората да разбират функциите на организацията. Само чрез нея може да се постигне необходимото поведение, което да сплоти колектива и да го мотивира да работи в сложна ситуация. Понякога липсата на такава може да бъде фатална при отсъствие на необходимите ценности и вътрешни връзки.

¹ Мариета Маринова, докторант, катедра Индустриален бизнес, УНСС-София

² Миланова, А., Генезис на фирмената култура в България, София, 2008 г.

Културата във фирмата не възниква случайно. Тя е важен показател, как функционира организацията и кои са спецификите, които я отличават от другите компании. Тя е съзнателно изграден от ръководството на фирмата механизъм, който дава възможност работещият да се изяви максимално според своя потенциал. Тя свързва и обединява работещите в организацията, създава подходящи условия за работа, спомага за социализация на работниците и служителите в организацията, като определя ценностите и нормите на поведение, необходими за градивното им общуване и комуникация с цел просперитет на фирмата. Фирмата е постоянна организационна единица, в която се извършват стопански задачи, с цел постигане на успех. Бизнес концепцията на културата обикновено се разбира под определението за корпоративна култура като съвкупността от всички ценности, норми, правила, начини на мислене и вярвания. Всяка организация е отделна общност и има своята собствена култура и собствени модели за ориентация и идентификация.³

Фирмената култура се изгражда от самото начало на една организация. Основателите внедряват още в самото начало собствените си идеи, стратегии и системи които трябва да съобразени с визията и целите на организацията.

Често използван цитат на Питър Дракър,⁴ пионер в науката за мениджмънта е:

„Културата изяжда стратегията на закуска“

Всички членове на организацията допринасят за развитието на фирмената култура, съзнателно или несъзнателно, чрез начина по който комуникират, как работят заедно, как се справят с проблемни ситуации. От друга страна стоят ръководните кадри които ежедневно съзнателно или несъзнателно бележат културата на фирмата със своите действия или бездействия.⁵

Културата на фирмата описва психологията, поведението, опитностите, вярванията и ценностите (личностни и културни ценности) на една организация. Представлява сбор от ценности и норми, които са споделяни от хората и групите вътре в организацията, който определя и начинът, по който те взаимодействат един с друг и с всички кореспондиращи към и включени в работата на организацията хора, институции или други организации.

Факторите, които изискват и често задължават тези изменения могат да бъдат външни или вътрешни. Към първата група спадат - измененията в законодателството, изискванията на купувачите, поведението на конкурентите, а към втората такава - назначаването на нови кадри, издигането на новатори на ръководни постове. Тези изменения, предопределят често пъти задавания въпрос, дали могат да бъдат предвидени. Според Гормън това не може да се осъществи с точност, защото за него тези промени възникват по случаен път.⁶

2. Фази на развитие на културата във фирмата.

³ Schreyögg / Steinmann: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler Verlag, 1.01.1993

⁴ <http://www.reif.org/blog/zukuenftige-und-bessere-arbeitswelt-durch-wissen-und-kultur-denn-kultur-isst-strategie-zum-fruehstueck/>

⁵ <https://www.lecturio.de/magazin/unternehmenskultur/>

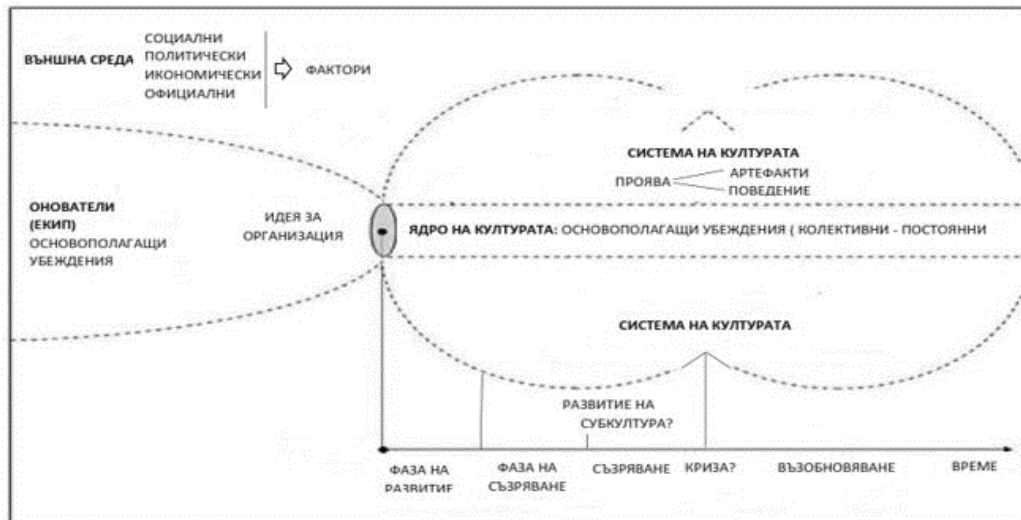
⁶ Димитров, К., Културономика, София, 2012г.

За всяка нова фирма една от целите ѝ е да развие собствена култура, която да осигури съхраняване на ценности и да спомогне за вътрешното единство на организацията. Културата във фирмата се изгражда от мениджърите, които разполагат с власт и имат възможност да налагат определени правила и норми, а служителите трябва да ги приемат и прилагат. Културата трябва да е позитивна, т.е. да е в хармония с възприетия план на развитие. Понякога нормите на поведение сред персонала не могат да бъдат перфектно съобразени със стратегията за просперитане. Винаги се утвърждават и отрицателни характеристики в държанието на хората в организацията. Не винаги могат да се избегнат разминаванията между теория и реалност, и това несъответствие води до намалена конкурентоспособност на организацията. Ако организацията поддържа добри вътрешни връзки в отношенията между служителите, но се е изолирала от външните промени, тя е обречена на провал и изолация, така се създават условия за бюрокрация.

Познаването на фазите на развитие и способността да се оцени на какъв етап от развитието си се намира предприятието води до по-добро разбиране на съществуващите проблеми и до откриване на предизвикателства.

Фазите на развитие на фирмената култура според Соня Сакман могат да бъдат разделени на :⁷

- Фаза на създаване
- Фаза на развитие
- Фаза на зрялост
- Фаза на криза, с възможност за обновяване или провал



Фигура 1 Създаване и развитие на фирмената култура.

Източник: Sackmann, S., Unternehmenskultur: Analysieren – Entdecken – Veraendern, Neuwied, 2002

2.1. Фаза на създаване

⁷ Sackmann, S., Unternehmenskultur: Analysieren – Entdecken – Veraendern, Neuwied, 2002

Как се създава фирмената култура? Или по точният въпрос е кога се създава фирмената култура?

Фирмената култура се формира и започва развитието си от момента в които един или няколко човека вземат решението да създадат една фирма (в курсовата работа термините фирма, организация и предприятие ще бъдат използвани като синоними). При създаването на групата, лидерът трябва да е подготвен и да има ясна визия за бъдещето на неговата организация.

Важни фактори които се отразяват при създаването на една нова фирма са:

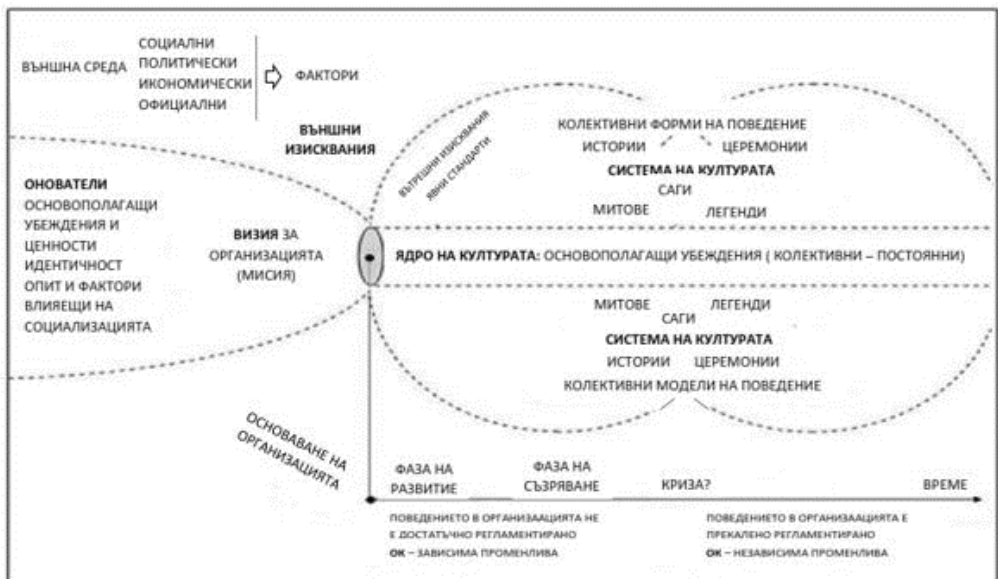
- В кое време са израснали (важно например за разбиране на технологии)
- Кое в живота им е било наред и кое не (например семейство, образование или работата са били с приоритет до сега)
- Кое ги е вдъхновявало в предишната им работа или образование
- Кое ги е отблъсквало или демотивирало
- Кое ги е привличало и мотивирало
- Каква работна обстановка ги предразполага

Освен избор на дейност, на правна форма, големина, форма на регистрация, осигуряване на финансиране и др., важна част от управлението е и развитието на човешките ресурси – обучение, мотивиране и стимулиране на служителите, осигуряване на професионалисти за отговорните постове във фирмата, назначаване на нови лидери на екипи и др. Също така лидерът трябва да приспособи групата (персонала) към външната среда и да спомогне за вътрешната интеграция и сплотеност между членовете ѝ. Трябва да се осигури приемственост за новодошлите членове и допускане на известна близост, изграждане на идентичност, като се приеме определената роля в колектива, като се раздели властта и влиянието. Културата е емоционалната връзка на организационното обединяване. Заемането на отреденото място в работата от всеки го прави част от живота в организацията и той се чувства истински значим, като един от една общност. В този период трябва да се наблегне на **квалификацията** и преквалификацията, теоретичното и практично обучение, което допринася за професионалното израстване на персонала. Важен фактор при изграждане на културата е **грижа за хората**. **Колективният дух** в създаващата се фирма е от огромно значение, тъй като фирмата е като семейството. Създаване и съхраняване на **трудови ритуали** – постъпване на работа, напускане, награждаване, честване, подпомагане и др. **Фирменото облекло** също е важна част от културата. То спомага за идентифициране на конкретната култура и на ценностите които интегрират група хора на професионална основа. Оптимално изградената фирмена култура дава на служителите самочувствие, удовлетворение от работа и убеденост, че изборът на дадения работодател е правилен. Възможността на фирмата за привличане на необходимите специалисти също нараства, когато фирмената култура ѝ е стабилна.⁸

Във фазата на създаване на една фирма и формирането на нейната фирмена култура влияят и много външни фактори:

⁸ Димитров, К., Фирмена култура, София, 2012г.

- Актуалният дух на времето
- Социално-културните ценности (кои ценности са основни? Дали предприемачеството е ценено или по скоро „те гледат накриво“)
- Икономическата ситуация (в момент на рецесия или икономически подем се намираме? В каква икономическа система се създава фирмата?)
- Законовите норми в страната в която се регистрира фирмата (какви са трудовите закони, какви законови ограничения съществуват)
- Стандарти, правила и възможности за растеж в бранша (какво е развитието на технологиите, дали браншът е във фаза на зрялост? Или е новосъздаден? До каква степен е заситен?)



Фигура. 2: Фирмената култура във фаза на развитие.

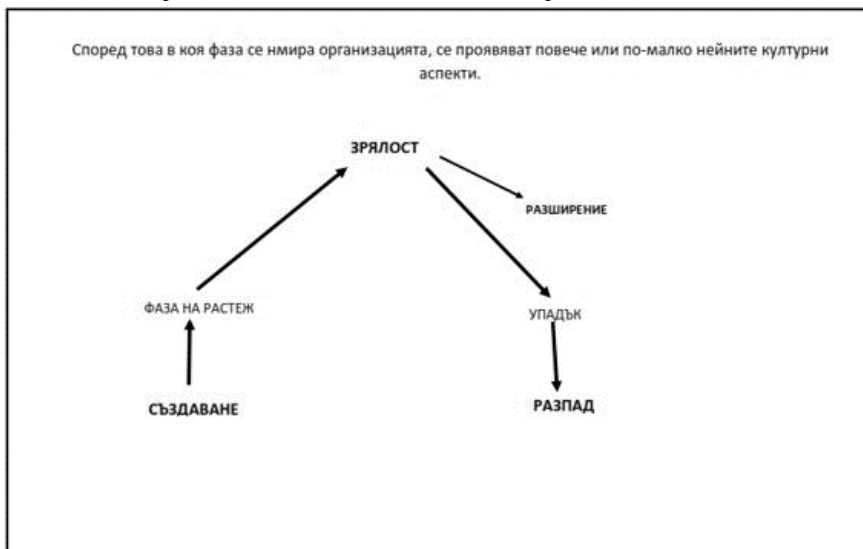
Източник: Sackmann, S., Unternehmenskultur: Analysieren – Entdecken – Verändern, Neuwied, 2002

Основните убеждения създават „културното ядро“ – Кое е важно за нас? Кой е подходящ за нашият екип? Какви са взаимоотношенията? Как решаваме проблеми? Което означава, че още има съвсем малки културални компоненти и културално знание, тоест фирмената култура е още неопределена. Всеки проблем ще бъде решаван за първи път – няма изградено поведение при проблемни ситуации. Фазата на създаване на една фирма е придружена от много експериментаторство и опити. От тук нататък чрез справянето с ежедневни проблеми и ситуации, които влияят на фирмата както отвътре, така и отвън, се развива все повече културно знание и културни артефакти.⁹

2.2 Фаза на растеж/развитие/.

⁹ Sackmann, S., Organisationskultur – die unsichtbare Groesse, 1983

Аналогично на жизнения цикъл на организациите, фирмената култура се развива с напредването на времето. Следващата таблица представя този аналог:



Фигура. 3: Цикъл на развитие на фирмената култура.

Източник: Sackmann, S., *Unterehnehmenskultur: Analysieren – Entdecken – Veraendern*, Neuwied, 2002

След фазата на растеж, следва фазата на зрялост, в която се образуват и субкултурите в организациите. Предизвикателствата на фазата на зрялост се състоят в това, навреме да се предприемат съответните действия за обявяване, така че да не се стигне до фаза на упадък и следователно до зала на фирмата.

2.2.1. Растеж

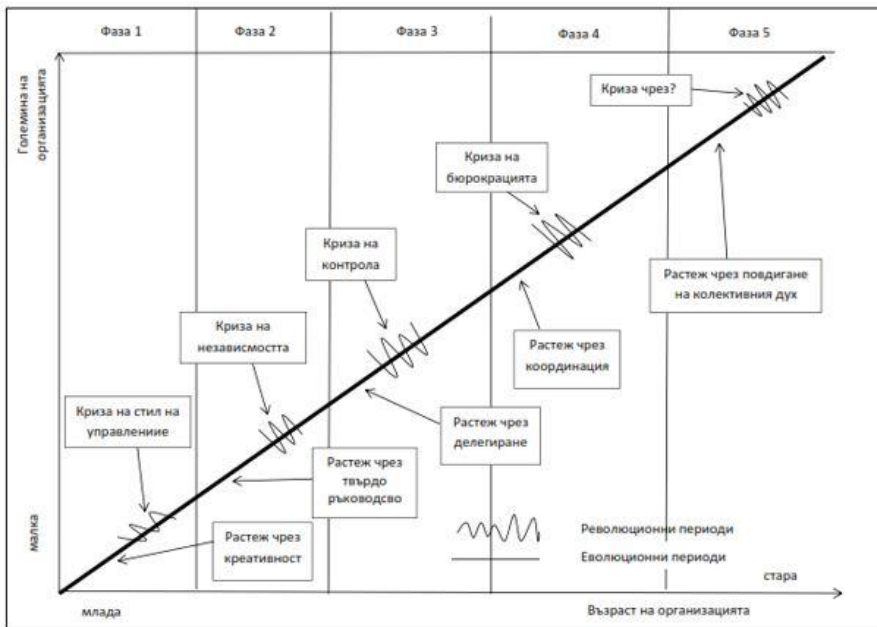
След отминаването на турболенциите на фазата на създаване тя се сблъсква с натиска на пазара и бързия растеж. Темпото на растеж е ограничено от възможностите за намиране на компетентен персонал и подходящи ръководни кадри. През този период започва разширяване на дейността, обновяване на техниката и модернизирание. През тази фаза на развитие фирмената култура непрекъснато се усъвършенства, което съпътства еволюцията на организацията и нейната култура.

В ежедневната работа членовете на групата надграждат и затвърждават споделени от тях начини на мислене, вярвания и ценности, чиято достоверност непрекъснато се изпитва в общите преживявания, а от там се затвърждават и правилните действия в конкретна ситуация. **Доверието**, което се предполага, че вече е изградено в групата позволява да се действа единно, задружно и резултатно. Единството във фирмената култура на отделните служители, елементи и звена спомага за ориентирането на деловата дейност на фирмата към определени цели. Не по-маловажна е грижата на всички да се затвърди **доброто име на фирмата** и поддържа позитивната ѝ репутация. Изграждането на **фирмения имидж** е колективно дело на всички работещи в организацията, гради се трудно и бавно, но веднъж затвърден започва да работи за организацията.

С помощта на създадената система от правила и разпознаването на повтарящи се модели, се развива процеса на ежедневната работа. Справянето с тези повтарящи се ситуации и получаването на обратна връзка от тях, довеждат до „рецептите“ за успех, но и за неуспех. Създаването на рутина позволява протичането на работния процес, посредством ясно определени стандарти и правила. При постоянното рутинизиране на процесите, се създава благоприятна обстановка за освобождаването на енергия за нови процеси и разрешаване на нови проблеми.

2.2.2 Проблеми при растежа

В тази фаза на растежа се развива знанието, но и се разрешават проблемите на растежа.¹⁰



Фигура. 4: „Болки на растежа“ – еволюционни и революционни фази на развитието на една организация

В една фирма съществуват фази на развитие, следвани от фази на революционни кризи.¹¹ Грайнер подрежда фазите така:

- иновативна фаза на създаване - растеж посредством креативност
- криза на ръководството – може да бъде преодоляна само с безкомпромисно и дисциплинирано ръководство. Като реакция на това „безкомпромисно“ ръководство, следва
 - криза на самостоятелността, която води след себе си
 - положителна фаза на растеж, чрез делегиране на права и задължения
 - прекомерното делегиране на права и задължения предизвиква

¹⁰ Flamholz&Randeale, Growing pains: How to make the transition from an entrepreneurship to a professional managed firm, San Francisco, 1990

¹¹ <http://www.walterhottinga.nl/greiner-evolution-revolution-growth-model-for-organizations/>

- криза на контрола, последвана от
- период на растеж, придружен с координация

Негативните резултати на координацията намират отражение в следващата криза на бюрокрацията, която е следвана от растеж чрез покачване на екипния дух. След последната фаза на растеж може да последва отново криза на ръководството, което води до извода, че след всеки положителен растеж следва криза, която е белязана от негативните аспекти на еднократно фокусиране върху специфична ситуация. Освен това, след всяка фаза на растеж, трябва да бъдат регулирани всички структури и процеси в организацията. Нуждата от служители със специфични умения и знания се показва. С преминаването от фазата на създаване във фазата на развитие, се появява нуждата от тясно специализирани отдели, като например разработване на продукти, маркетинг, финансов и други. Една силно изградена организационна диференциация води до възможното създаване на субкултури – знак за фазата на зрялост.

2.2.3. Създаване на субкултури

Растежа на фирмата и свързаното с това диференциране на дейността и, създават предпоставки за създаването на субкултури. Субкултурите са групи, които развиват тяхна собствена идентичност и видимо се различават от другите групи, а може би дори и съзнателно подсилват това разграничение.

Една група, която работи интензивно заедно и е отделена от останалите групи, развива рано или късно своята собствена субкултура. Факторите, според които могат да се развият субкултури, могат да бъдат например според Сакман:¹²

- функционална принадлежност (отдел маркетинг, продажби, технологично развитие и др.)
- принадлежност към фирмата (стари – нови служители)
- принадлежност към професионална група (лекари, медицински сестри, физиотерапевти, психотерапевти и др.)
- полова принадлежност (жени – мъже)
- етническа принадлежност
- религиозна принадлежност и много други.

При възникването на субкултури е не толкова от значение тяхното съществуване, колкото отношението им едни към други. Тези отношения могат да имат различни отражения върху фирмената култура на цялата организация, а те могат да бъдат с положителен или негативен ефект.

2.3 Фаза на стабилизация (зрялост).

Особености на фазата на зрялост са:

- ясно изразени субкултури
- развиването и съществуването на обичаи, ритуали и церемонии
- проблем на прекомерни действия, които биха довели до последваща криза
- Принципно могат да се разграничат три основни начина, по които субкултурите се отнасят едни към други:¹³

¹² Sackmann, Sonja A. (1997) „Teambildung in Projekten“

¹³ Martin&Siehl, Organizational culture and counter culture, London, 1983

- независими една към друга
- допълващи се
- едни срещу други

Субкултурите са независими една от друга, когато нямат допирни точки при извършване на дейностите си. Пример за такива може да се открие най-често в дъщерните фирми на холдингови дружества, които имат независима дейност едно от друго.

Пример за нефункционални субкултури има във фирми, които развиват такива в отделите си, като например в отдел маркетинг, отдел финанси и останалите отдели, които са независими едни от други и не кооперират помежду си, въпреки че трябва. Опасността от образуването в големи фирми на нефункционални субкултури е висока когато не се полага грижа за правилата съвместна работа между тях. Този период се характеризира се със значителен пазарен дял, но и със започваща стагнация. Предприятието е принудено да търси и развива нови бизнес идеи, съответно да разкрива нови пазари, да търси нови специалисти. Ако това не стане, предприятието ще изразходва своя капитал и ще изпадне в криза.

2.4 Фаза на криза

Прекаленото придържане към едни и същи образци и стереотипи на поведение и комуникиране поражда риска от бързо изконсумиране на фирмените ресурси. Възниква опасността от нежелано вегетиране, застой и в крайна сметка – фирмена смърт, когато прекалено много се разчита на връзките с миналото (традиционализъм) и се пренебрегва ролята на експериментирането и изобретателността.

Склонността към динамични изменения са сериозен знак за притежание на солидна фирмена култура у мениджърите. Тези способности често се неутрализират и потискат от догматични ръководители и администрации, нежелатели да рискуват и да опитват. През тази фаза предприятието губи пазарните си шансове и в крайна сметка се стига до спад. За да не се стигне до фалит се търсят възможности за изменение на организационната форма. Ръководството трябва да действа изпреварващо, като не трябва да подценява технократската за сметка на хуманитарната подготовка на своите служители. Налага се преквалификация на работещите във фирмата. Търсят се нови производства, налага се усвояване на нови технологии, необходимо е въвеждане на иновации, прилагане на непознати и малко известни похвати, средства и механизми за ефективна работа.

Разбирането и оценката за фирмена култура често оформя разликата между успеха и провала на съвременните организации, които работят в изключително сложна и променлива бизнес-среда. Преобразуването на организацията не е просто намиране на възможности, но и творческа стратегия, на чието разработване и реализиране трябва да се научат все по-голямо количество от участниците, ако искат успешно да ръководят дейността на фирмата в съвременните условия на конкуренция.

Кризата често се възприема в негативен аспект със свързаната ситуация. Кризата е ситуация, изискваща остра промяна в преломен момент, която може да има както негативно, така и положително отражение в последващото развитие.¹⁴

Кризата може да бъде началото на обновяването и промяната в организацията, когато културните убеждения са проверени за тяхната функционалност и въздействие.

Като важен елемент на предприятието, фирмената култура търпи изменения. Промените в нея водят след себе си изменение в поведението на всеки член на организацията и нейната идентичност.¹⁵

Причината за тези промени могат да бъдат:

- Фирмената култура се развива по естествен път под въздействието на вътрешни изменения

- Фирмената култура бива съзнателно изменена от ръководството или от влиятелна субкултура. Това е особено сложен и времепоглъщащ процес, изискващ отлични лидерски качества, упоритост, търпение и подходяща стратегия.

Културата на фирмата определя нейната идентичност и я различава от останалите в бизнеса. Тя съпровожда всички дейности, създава насока на изпълнение на работа, гради стереотип на поведение и действие на членовете на организацията, определя средата, в която работят, комуникират и се развиват професионално хората, които са съпричастни с целите и стратегията фирмата.

Много утвърдени организации не са осъзнали какво всъщност представлява културата. Те се опитват да създадат една добра култура по изкуствен път, но ефектът е често спорен и възможността от развитието на контра-култури е много вероятен. Културата може да бъде описана като душата на организацията, тоест тя се развива сама. Тя свързва и обединява организацията, като изгражда необходимата идентичност във вътрешната среда и я разграничава от външната при променящата се околна такава. Фирмената култура не бива да се възприема като съвършена система от правила, който постоянно се променя, обновява и коригира по посока на съвършенството. Етикет и облекло, ритуали и символи, взаимоотношения и йерархичност, всички тези компоненти образуват онази цялост от ценности, която отличава една организационна система от друга, гарантира устойчивостта, стабилността за по-нататъшното развитие на конкретната бизнес структура. Всяка организация може да създаде своята фирмена култура, ако не го направи, тя се основава сама, но рядко създамата се по този начин култура е ефективна спрямо целите на ръководството.

Използвана литература

1. Димитров, К., Фирмена култура, София, 2012г.
2. Димитров, К., Културономика, София, 2012г.
3. Миланова, А., Генезис на фирмената култура в България, София, 2008 г.
4. Милев, А., Братков, И., Николов, Б., Речник на чуждите думи в българския език, 1970
5. Мирчев, М., Миронова, Н., Фирмена култура, София, 2007г.

¹⁴ Милев, А., Братков, И., Николов, Б., Речник на чуждите думи в българския език, 1970

¹⁵ Мирчев, М., Миронова, Н., Фирмена култура, София, 2007г

6. Тодоров, К., Фирмена култура и фирмено поведение, София, 1992г.
7. Flamholz&Randelet, Growing pains: How to make the transition from an entrepreneurship to a professional managed firm, San Francisco, 1990
8. Martin&Siehl, Organizational culture and counter culture, London, 1983
9. Sackmann, S., Unterehmenkultur: Analysieren – Entdecken – Veraendern, Neuwied, 2002
10. Sackmann, S., Organisationskultur – die unsichtbare Groesse, 1983
11. Sackmann, S., Teambildung in Projekten, 1997
12. Schreyögg / Steinmann: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler Verlag, 1.01.1993
13. <http://www.reif.org/blog/zukuenftige-und-bessere-arbeitswelt-durch-wissen-und-kultur-denn-kultur-ist-strategie-zum-fruehstueck/>, посетено на 12.06.2017г.
14. <http://www.walterhottinga.nl/greiner-evolution-revolution-growth-model-for-organizations/>, посетено на 18.06.2017г.
15. <https://www.lecturio.de/magazin/unternehmenskultur/>, посетена на 24.06.2017г.