

Девета тема
ФИРМЕНА КУЛТУРА
доц. д-р М. Стоянова

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

Същност и основни теоретични концепции в научната литература

Понятието „фирмена култура“ е нов феномен, изучаван интензивно от различни науки през последните години. За пръв път се появява в американските издания "Administrative Science Quarterly" и "Organizational Dynamics" от 1983 г. През 1984 г. в Швеция е организирана конференция на тема: "Организационният символизъм и корпоративната култура".

Термините фирмена и организационна култура добиват статуса на доминиращи понятия в управленската и организационната литература от 80-те години на Запад. Но двете понятия не са еднозначни. Организационната култура е по-общото понятие. То се отнася към организациите като юридически лица независимо от предметната им дейност - стопанска или нестопанска, фирмената култура има отношение само към стопанските организации, тези, които се занимават с бизнес и са ориентирани към печалба. [4, 22]

В научната литература се среща често понятието "корпоративна култура" като синоним и на двете понятия. Това се дължи главно на различията в езиците. Американските специалисти по мениджмънт и маркетинг говорят за corporate culture, а английските - за organizational culture. [6, 13] Според нас корпоративната култура е синоним на фирмената култура, тъй като е обвързана с антропологичните характеристики на различните фирми и на различните корпоративни структури - с колективните чувства, действия и очаквания на работещите в тях.

Идеята за фирмена култура придобива широка популярност у нас чрез книгите на У. Оучи "Теория" и на Т. Питърс и Р. Уотърман "Към съвършенство във фирменото управление". Научен принос за изясняване на нето и разбирането на разглежданите феномени у нас имат следните български автори: Н. Коцев, Г. Тончев, Д. Коларова, К. Тодоров, С. Михайлова, Т. Горчева, А. Стайков, М. Паунов и др. В научните публикации липсва еднозначност в разбирането на понятието фирмена култура. Това произтича от комплексния характер на феномена. Най-често фирмената култура се определя като:

- съвкупност от ценности, норми, модели на субординация, комуникация и професионално поведение, които осигуряват приемственост стабилност, иновативност и прогрес [6, 14];
- система от обиди и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент [14, 574];

- източник на символите, езика, идеологията, вярванията, ритуалите и митовете в организацията [14, 576];
- валидни предположения за правилните начини на възприемане, мислене и поведение [16, 9];
- убеждения, традиции, обичаи и ценности, отличаващи една фирма от друга [1, 5 и сл.];
- сбор от неписани закони, от правила за поведение, които определят спецификата на духовната среда и показват начина, по който се вършат нещата;
- споделено множество от предложения, убеждения и ценности, притежавани от членовете на колектива;
- сила на сцепление, ценности, митове, герои, традиции, климат, [вж дискусия във - 1, 2, 4, 6, 7 и др.)

В някои изследвания на бизнес организации фирмената култура се възприема като система от общи споделени значения, основни положения, ценности, вярвания, функциониращи в колективното съзнание и имащи своето външно проявление в различните продукти на човешката дейност, изграждащи физическата и социалната среда на фирмите.

Определение: фирмената култура представлява съвкупност от споделени устойчиви социални норми на взаимоотношения и навици морални и духовни ценности, символи и стремежи, изграждащи динамични модели на поведение, отличаващо фирмите една от друга.

Споделените устойчиви норми са правилата образци, действащи във фирмата от нейното създаване. Предават се от поколение па поколение, формират чувството за гордост и достойнство от фирмените постижения и от принадлежността си към нея. Тези норми се споделят от всички, целесъобразни са и влияят върху формирането н. взаимоотношения и навици по поддържане на определен социален ред във фирмата и гарантирането на справедливост и сигурност на работещите в нея.

Моралните и духовните ценности изразяват основните етични принципи, възгледи и концепции на определени социални групи. В условията на фирмата - възгледите за ролята, позициите и статусите т работещите в нея; за разпределението на доходите, властта и уважението. Последните са духовни ценности. Взети заедно, моралните и духовните ценности изграждат фирмената култура.

Символите представляват ритуалите, церемониите и игрите във фирмата. Те въздействат върху "духовния климат" и "уютната атмосфера" на фирмата.

Стремежите включват експектациите (очакванията) и атитюдите (нагласите) на работещите във фирмата за нейното просперирание и за удовлетворяване на личните интереси и амбиции.

Моделите на социално и икономическо поведение на субектите е свързано с постъпките и актовете по производството, разпределени-ето и

обръщението на създадените блага. Моделите на поведение се предхождат от действащите образци на взаимоотношения по повод и във връзка със социализацията на персонала.

Основни характеристики на фирмената култура

От икономико-социологическа гледна точка фирмената култура се разглежда и изучава като продукт на човешките взаимодействия. Като всяка култура, така и фирмената притежава два основни елемента: материален и идеален. От гледна точка на културния подход, който в случая се приема за приоритетен, фирмената култура се изучава в нейния идеален вид.

Най-важните характеристики на фирмената култура са следните

Първо, фирмената култура е продукт на човешкото съзнание - индивидуално и общностно. Акумулира се и се предава от поколение на поколение. В процеса на собственото си развитие човек я възприема, усвоява и се социализира. Тя е базисна детерминанта за хоризонталната и вертикалната мобилност на работещите във фирмата.

Второ, фирмената култура е израз на културата на икономическите субекти, т.е. на различните видове организации. Като такава тя е съставна част на икономическата култура на обществото. Последната е базисна и определя развитието на социалната система като цяло, в т.ч. и на фирмата. Фирмената и икономическата култура се съотнасят, както се съотнасят частта и цялото. Аргументите за това са следните:

- фирмената култура е отражение на икономическата култура;
- запазва своята относителна самостоятелност и обособеност;
- търпи влияние, но и влияе върху икономическата култура на социалната система като цяло.

Трето, фирмената култура е едновременно резултат и процес от социалните взаимодействия във фирмата.

Разглеждана като резултат, тя представлява "генетичен" код на общността, закодиран в общественото съзнание. Този код се характеризира с устойчивост, типичност и повторяемост. Той предизвиква предсказуемост на индивидуалното и груповото поведение, в нагласите, в стереотипите, в емоциите. Този код е съвкупност от символи, схеми, представи, предписания, превърнали се в образци на поведение.

Като процес фирмената култура е възникване и създаване на нови културни елементи с цел промяна и преобразуване на цялата фирма в пожизнена конфигурация. Като структурно-функционалният, така и динамичният аспект на разглеждането ѝ показва, че тя е важен инструмент за управлението. Всяко решение за целева, стратегическа или структурна промяна във фирмата изисква то да се предшества от културна промяна. Чрез културната промяна е възможно да се оспорят и отхвърлят старите ценности, норми, схеми и представи и на тяхно място да се създадат

адекватни на новите социални реалности. Трудностите идват от устойчивостта на създадената и институционализирана култура. В определени моменти тя може да се окаже пречка за вземане на рационални и ефективни управленски решения.

Четвърто, фирмената култура не бива да се отъждествява с културата на управление. Последната е свързана с формални белези и външни изисквания към начина на управление. За разлика от нея фирмената култура се отнася не само до управлението, а до нещо много по-обхватно. Тя е средство за управление на персонала, но по-точно това е самоуправление, самоподчинение на „духовния климат“ във фирмата.

Пето, фирмената култура е средство за реализация на генералните цели и фирмената стратегия, което се постига чрез общосъзнателни и целенасочени усилия на фирмите върху основата на общите ценности и "правилата на играта

Функции на фирмената култура

Функциите на фирмената култура разкриват нейното предназначение, т.е. какви са мястото и ролята ѝ в организацията. [4, 28 и сл.] Те биват: основни и производни (спомагателни). Основните функции са две: системообразуваща и социализираща. Производните, наричани още спомагателни или инструментални, са: комуникативна, идентификационна, интегративна, възпитателна, адаптационна, властно-ролева, генетична (историческа) и регулативна.

Системообразуваща - лежи в основата на целите на фирмата, осигурява единство на взаимоотношенията и действията на работещите в нея.

Социализираща - създава „духовен климат“ и „уютна атмосфера“ и обединява, споява работещите около реализацията на фирмената мисия и фирмената стратегия като цяло.

Тези две функции имат най-силно влияние. Първата засяга ролята на културата за общността, а втората определя значимостта ѝ за индивида - неин член.

Комуникативна - осигурява възможност за общуване и разбиране на работещите във фирмата помежду си и спрямо управляващите, координира техните съвместни действия.

Идентификационна - олицетворява самоотъждествяването на фирмата, нейната специфика, неповторимост и отграниченост от всички други фирми или организации.

Интегративна - формира "чувство за приобщеност", изгражда социалността на фирмата, т.е. нейното вътрешно единство, споеност. Чрез нея съвкупността от хора се превръща в екип (производствен, професионален и пр.).

Адаптационна - осигурява еднопосочност, синхрон и последователност в действията на работещите във фирмата при възприемане на всичко, което

се случва във и вътре в нея. Понякога тази функция довежда до автоматизъм в действията, превръща се в консервативен стереотип, който при по-сериозна промяна може да има разрушителен ефект.

Властно-ролева - изгражда и поддържа нужното разпределение и баланс на властта и влиянието между длъжностите, неформалните роли и техните конкретни изпълнители. Поддържа в йерархична зависимост всяка длъжност, роля и човек във фирмата.

Генетична (историческа) - осигурява непрекъснато възпроизвеждане във времето на ценности, норми, традиции и обичаи и тяхното предаване на следващите поколения. По този начин се запазват уникалните параметри на фирмата.

Регулативна - от една страна, снабдява фирмената общност с необходимите ѝ норми за регулиране поведението на сътрудниците ѝ, а от друга, се превръща в средство за туширане на силните емоции, социалното напрежение, девиантното поведение и пр.

Типология на фирмените култури

Типологизирането означава създаване на научна класификация на различните фирмени култури върху основата на научни критерии. В научните публикации по въпроса няма единно мнение. Най-обобщено за основни критерии могат да се приемат следните [4, 88 и сл.]:

първо: в зависимост от доминиращите функции - **силни и слаби;**

второ: в зависимост от дълбочината на проникването на ценностите и на нормите - **твърди и меки;**

трето: в зависимост от степента на определеност, отчетливост или неясност, трудноопределеност - **експлицитни и имплицитни;**

четвърто: в зависимост от гъвкавостта на културите спрямо измененията в околната бизнес и социална среда - **адаптивни и неадаптивни;**

пето: в зависимост от устойчивостта или променливостта във времето - **традиционни и предприемачески;**

шесто: в зависимост от това, дали съвпадат или не с националните макрокултури или субкултури - **съвпадащи с тази на средата култури и открояващи се от нея;**

седмо: в зависимост от демократичността или консервативността при вземането на решения, регламентацията на задачите, йерархията и контрола на фирмените дейности - **отворени и затворени.**

Класификацията може да бъде продължена с още много различни и научни и други критерии.

В най-новите публикации по фирмена и организационна култура се срещат няколко влиятелни идеи за тяхното класифициране. Най-популярните от тях са следните:

- четиримерен модел на Хофстеде [7, 22];
- типология на Харисън и Ханди [14, 102; 15, 138 и сл.];

- типология на Дийл и Кенеди [2, 5 и сл.].

Четиримерният модел на Хофстеде изследва взаимовръзката между националните и организационните култури върху базата на 4 показателя: индивидуализъм (колективизъм; отдалеченост от властта; избягване на несигурността и мъжественост (вж. за повече подробности темата: "Икономическа култура и модернизация на обществото").

Типология на Харисън и Ханди. Според авторите съществуват 4 типа култури, изградени върху позициите на властта, ролите, задачите и хората.

Културите на властта се характеризират с това, че властта се упражнява от центъра на "властовата паяжина". Управлението се осъществява от ключови фигури, имащи решаващия глас при вземането на решения. Бюрокрацията няма силно влияние. Ръководството се осъществява върху основата на интуицията на властващите. Критерий за успех са постигнатите крайни резултати от дейността на фирмата. Високо ценени са само индивидуалните постижения.

Културите на ролите са известни още като бюрократични култури. В тях доминират логиката и рационалността. Силата на фирмите е в техните функционални поделения, които биват координирани от центъра. Строгото спазване на нормите (писаните правила) са по-важни от гъвкавостта и бързината на действията в критични за фирмите ситуации.

Култури на задачите - ориентирани са към създаване на условия за възможно най-доброто изпълнение на конкретните задачи. Високо ценят прагматизма и приспособимостта. Основните правила са перфекционизъм и екипност в работата.

Култури на индивидите - отнасят се за тези организации и фирми, в които работещите преследват предимно собствените си интереси. Формалният аспект в управлението е сведен до минимум. Високо се ценят професионализмът, точността, акуратността, честността, етичността.

Типология на Дийл и Кенеди. Авторите използват 2 критерия за разграничаване на културите, свързани с пазарното положение на фирмите. Първият критерий е степента на риска, който фирмите поемат в своята дейност, а вторият - скоростта, с която фирмите и работещите в тях получават обратна информация за това, доколко техните решения са правилни. Върху тази основа са направени 4 възможни комбинации от културални разновидности:

- култури на жилавите "мъжки момчета";
- култури от типа "усилена работа - твърда игра";
- култури от типа "залагам цялата фирма";
- култури на процесите.

Културите на жилавите "мъжки момчета" са известни още като мъжкарски култури. Девизът им е: "Намери си подходяща планина и я изкачи!" Това е светът на индивидуалисти, склонни към авантюризъм, които редовно поемат големи рискове и получават информация за

успехите и неуспехите си. Залозите са големи, скоростта е висока, едно денонощие е достатъчно за натрупване на състояние или загубване на всичко. Този тип фирмена култура е характерна за фирмите с предмет на дейност козметика, бизнес консултиране, спорт, шоубизнес, реклама, издателска дейност, телевизия и др. В тях много бързо става ясно какъв е резултатът от вложенията - печеливш или губещ. Тези фирмени култури акцентират не върху дълготрайността и постоянството. Тяхното мото е "или всичко, или нищо!". Индивидуализмът на "героите" се проявява в стремглавата им амбиция да станат лидери - "звезди". "Звездите" са темпераментни личности. Неподчинението и нарушаването на правилата се приемат за нещо нормално, при условие че те носят успехи и печалби за фирмите. Всеки новодошъл е принуден да се опълчи срещу авторитетите, ако иска да бъде забелязан. Агресивността по време на съвещания е задължителен атрибут за всички. Въпреки наименованието този тип култури най-малко дискриминира жените. Полът няма значение, стига да са налице агресивност, склонност към риск, борбеност и успех. Решаваща роля за този тип фирмена култура има късметът. Ето защо сътрудниците във фирмата си създават ритуали и суеверия, които да ги предпазват от неуспехи. Твърде често звездите образуват здраво споена група помежду си, така че "магията" да не им попречи. Алън и Кенеди правилно подчертават силните страни на този тип фирмена култура, която е двигател на бизнеса. Налице са и недостатъци, свързани със следното: от една страна, ориентацията към краткосрочни цели; от друга, подчертания индивидуализъм и вътрешна конкуренция за надмощие "кой да стане звезда", а от трета, суеверията, които не позволяват да се учат от грешките си, обяснявайки неуспехите с намесата на "невидима сила". Тези слабости могат да предизвикат ерозиране на фирмата отвътре и приемствеността на ценностите да бъде затруднена.

Културите от типа "усилена работа - твърда игра" имат и друго наименование - работа и купони. Девизът им е: "Намери си някаква нужда и я задоволи!" Характерни са за фирми и организации в областта на недвижимите имоти, компютърното производство, електрониката, бързото хранене, магазините и веригите за търговия на дребно, за офис обзавеждане и пр. Това е светът на дребния и средния бизнес. Успехите идват с неимоверно постоянство. Основните ценности са свързани със задоволяване на потребностите на потребителя, поради което в много от фирмите доброто обслужване на клиентите (гаранции, сервиз, помощ) са на първо място. Като пример могат да се посочат известните фирми МакДоналдс и IBM. Този тип фирмени култури са типично американски. Героите на културите са убедителни и разговорливи търговци, способни да продават българската електроника в Япония, а козметиката - в Париж. Те са приветливи, приятелски настроени, никога не изглеждат много притеснени и не са суеверни.

Тази част от наименованието "-твърда игра" (купон) означава интензивна веселба, забавления като компенсиращ механизъм.

Слабите страни на тези култури са следните:

- тенденцията количествените параметри да изместят качествените както в работата, така и в продуктите, дизайна, рекламата и пр.;
- преследването на краткосрочната цел и бързата печалба;
- търсенето на ефикасни бързи решения, което не позволява задълбочаване в проблемите.

Културите от типа "залагам цялата фирма" са популярни и с името "вабанк". Те предполагат големи инвестиции, бавна възвръщаемост, високи рискове и непосилно напрежение за дълги периоди. Предпочитат големи инвестиции в проекти, за чието разработване, тестване, усъвършенстване, промоция и утвърждаване на пазара са нужни години. Такъв тип култури притежават компаниите от самолетостроенето, нефтодобивна, фармацевтиката, Военната индустрия, миннодобивната и металургичната индустрия, строителството и др. фирмите залагат не на отделни свои сътрудници, а на цялата фирма. Например английският фармацевтичен гигант GLAXO наскоро купува един от по-малките си, но стратегически подходящ за целта конкурент Welcome за сумата 14 млрд. долара. Рискът от подобни сливания е изключително голям, но стратегическите цели го оправдават. В света на тази култура се борава с месеци и години, а не с дни и часове. Не се ценят високата скорост и динамизмът. Това не означава, че липсва напрежение. Натискът е от друг тип.

Съвещанието е най-важният ритуал във фирмите. Присъстват представители от всички равнища и отдели. Разпределението на местата около масата за съвещание е строго формално, съобразено с ранга на лицата. Думата вземат само формалните лидери, спазвайки старшинството. Вземането на решения става от горе на долу, след като се изслушат всички факти, аргументи и мнения. Ценностите в тези фирми гравитират около бъдещето. За пример може да се посочи фирменото кредо на такива компании, като: Дженерал Електрик ("Прогресът е нашият най-важен продукт!"), Дюпон ("По-добър живот посредством химията!") и пр. Тези убеждения и вярвания изискват новите идеи да получават добър шанс, за да успяват.

Героите в такива фирмени култури са хора целенасочени, самоутвърдили се, твърди, подобно на "мъжките момчета". Проявяват умереност, компетентност и премереност в риска. Веднъж взели решение, трудно могат да бъдат разубедени да променят мнението си. Този тип култура изисква уважение между сътрудниците, уважение към висшестоящите и властимащите и към професионализма и техническата компетентност. Налице е тенденция "героичните личности" да бъдат хора, изгонени или понижени в длъжност преди това и намерили сили в себе си да продължат

да работят върху големите си проекти и да ги превърнат в реалност. Те дават увереност и сигурност на всички заети във фирми, поради което се превръщат в неформални лидери. Незрелостта не намира извинение в културите от този тип. По-младите без нужния опит дълго време изпълняват незначителна по важност работа. За тяхното повишение са необходими години, в които да доказват сериозно отношение, старание, за да постигнат успехи за фирмата и за себе си. Оценките и атестациите на работещите в тези фирми продължават с години. В този тип култури е характерна голяма щедрост при предаване на професионален опит и знания на новопостъпилите. Това предизвиква взаимно уважение и зачитане по старшинство. Хората се стремят да запазят здрави връзките помежду си, разчитат на помощта на колегите си и високо ценят ръководителите на фирмата. По-младите служители си търсят "наставници", а последните се превръщат в гръбнака на цялата система.

Компаниите с такава култура стигат до висококачествени изобретения и до големи пробиви в науката и технологиите. С това допринасят полза за икономическия растеж на страните си.

Недостатъците на този тип култури са от гледна точка на много бавните темпове за реализация на проектите и лесната уязвимост на фирмите при циклични колебания в икономиката, неликвидността на банките или политическата нестабилност. Следователно тези фирми се оказват най-подходящите за нуждите на икономиката ни. Въпреки че нито кариерата на заетите, нито ефектите от реализацията на проектите стават бързо, въпросните корпорации или компании в един определен момент започват да се превръщат в гарантиран източник на постоянни и сигурни печалби и благополучие.

Културите на "процесите" или културите с "процесна ориентация" се характеризират с нисък риск в дейността си и с бавна обратна връзка. Такива култури притежават банките, застрахователните дружества, финансово-брокерските къщи, битовите услуги, държавните и обществените институции и някои от индустриалните отрасли и браншове, намиращи се под строг държавен контрол. Работещите в тези фирми за разлика от предходните фирмени култури не получават никаква обратна връзка. Написаните от тях доклади, отчети, справки и предложения потъват в архивите. По този начин те не знаят дали написаното от тях е с някаква стойност, дали работата им дава полезни резултати и какви са те до момента и пр. Отсъствието на обратна връзка заставя работниците и служителите на фирмата да съсредоточават вниманието си не върху това, какво вършат, а как го вършат. Оттук идва и наименованието на тази култура - процесна. Конкретната работа е силно бюрократизирана. Характеризира се с точност и строго изпълнение на предписаните процедури. Твърде рядко целесъобразността им се поставя под съмнение. Ценностите се съсредоточават върху прецизното техническо изпълнение

на процесите и процедурите. Героите, символизиращи ценностите на тази култура, са хора педантни, точни, внимателни към детайлите, предпазливи и страхливи. Тъй като не знаят откъде могат да бъдат атакувани, предпочитат да се пазят отвсякъде. Тази предпазливост не е нещо лично, а свързано с това да не се нарушават правилата, стереотипите. ("Ако розовият цвят на бланката е заменен със син, е голяма грешка и недоразумение", "Ако в молбата за кандидатстване за работа има печатна грешка, е сериозно нарушение и не се приема за депозиране".) Ценени и уважавани хора са тези, които се опитват с всички сили и възможни средства да запазят целостта на организацията. Те провеждат процедурите така, както са записани в уставите и указанията, без да се замислят дали това има смисъл в реалния свят. Те безпогрешно живеят в границите на напълно изкуствен свят. Тези организации и фирми са доста уязвими спрямо политически прищевки. Този тип култури се характеризират с отегчителни съвещания, неконструктивност на вземаните решения, склонност към реорганизации, различни церемонии при пенсиониране, повишаване в длъжности, с официалности в деловите и неделовите контакти и пр.

Процесноориентираните култури се обвиняват традиционно за повечето от недостатъците и злините в съвременния свят поради бюрократичния си характер. Едновременно с това те са обективно необходими, създадени са, за да обслужват специализирани нужди на обществото като цяло. Със своята предсказуемост и подреденост създават условия за съществуването на всички останали фирмени култури.

Всяка организационна или фирмена култура е уникална, а научната класификация има смисъл единствено като средство, чрез което може да се изясни въпросът, коя култура е "добра" и коя - "лоша" за фирмата към определен момент. В заключение може да се обобщи, че добрата фирмена култура е тази, която:

първо, стимулира повишаването на ефективността от функционирането на фирмата и,

второ, осигурява удовлетвореност от труда на сътрудниците ѝ. Ако не е изпълнено едно от тези изисквания, фирмената култура се приема за недобра или лоша.

2. СТРУКТУРА НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

Структурата разкрива строежа на фирмената култура, съотношението, връзките и взаимодействията между изграждащите я елементи. Основните елементи на фирмената култура са три: ценности, герои и символи. [1, 5 и сл.]

Ценности

Ценностите, разглеждани в идеален вид, представляват основни положения, качества и принципи, които притежават положителна значимост за индивидите и общностите и служат за удовлетворяване на техните духовни потребности и интереси.

Фирмените ценности - това са основните възгледи, концепции, качества, принципи и критерии, изграждащи ценностната система на фирмата.

Възгледите и концепциите формират убежденията на персонала, или представляват фирменото кредо.

Качествата са духовност и моралност.

Духовността е качество на интелигентността, на културността на хората. Характеризира се с иновативност, образованост, квалифицираност, професионализъм, евристичност и пр. Духовността като качество на фирмената култура се изразява чрез духовните ценности. Духовните ценности на фирмата са свързани с познаването на целите и средствата за тяхното постигане, с осъзнаването на позициите, ролите, статусите на работещите, със знанията за това, как да се разпределят доходите, властта и уважението във фирмата. Те изразяват желаното, това, към което хората се стремят.

Моралността е качество на нравствеността, на етиката. Изразява се чрез такива характеристики, като: трудолюбие, честност, лоялност, отговорност, дисциплина, добронамереност, добросъвестност, колективност, индивидуалност, справедливост, свободолубие, вяръност, грижа за другия. Моралността като качество на фирмената култура изразява моралните ценности. Това са нравствените й норми, върху които фирмата изгражда своята производствена и разпределителна дейност. За разлика от духовните моралните ценности изразяват дължимото, това, което трябва да бъде.

Принципите са ръководните начала на фирмената дейност - отговорност, дълг, чест, утилитаризъм. Убежденията и ръководните начала не се влияят от краткотрайните и конюнктурните процеси. Те служат за компас, чрез който хората се ориентират в конкретното си поведение. Убежденията, фирменото кредо, принципите и критериите изграждат съдържанието на фирмената мисия. Следователно фирмената ценностна система влияе върху формирането на генералните цели, а оттам върху стратегията и структурата на самата фирма. Затова се счита, че ценностната система на фирмата изразява същността на фирмената философия.

Критериите са мерило за това, какво представлява фирмата, защо съществува, какво, как и за кого произвежда, как се реализира в околната бизнес среда, какъв е нейният имидж.

Убежденията (фирменото кредо), принципите и критериите изграждат съдържанието на фирмената мисия, фирмената ценностна система влияе върху формирането на генералните цели, а оттам върху стратегията и

структурата на самата фирма. Следователно ценностната система на фирмата изразява не само фирмената философия, но и фирмената идеология и етика.

Ценностната система на японската фирма "Мицушиба" се изразява със следните характеристики:

първо, фирмено кредо: "Прогресът на цивилизацията не е абстракция. Всички ние със съвместни усилия внасяме своя дял. Всеки от нас е длъжен постоянно да помни това. Всеотдайността към фирмата е ключът към успеха";

второ, принципи: "Осъзнаването на своята отговорност към нашето общество. Посвещаваме се н.а по-нататъшното развитие на световната цивилизация";

трето, морални и духовни ценности: "1) служба на нацията по пътя на усъвършенстване на производството; 2) честност; 3) хармония и сътрудничество; 4) борба за качество; 5) достойнство и подчинение; 6) идентифициране с фирмата; 7) благодарност на фирмата .

Основни принципи, критерии и убеждения на някои от най-известните фирми:

Мерцедес - "Най-доброто или нищо",

Ауди - "Прогрес чрез техника", „Цена при приемливо качество“;

Тойота - "Добра продукция, добра мисъл";

Хитачи - "Хармония и дружелюбие", "Съвместен творчески дух";

Сони - "Иновативност, миниатюризация;

Хонда - "Мечти и вечна младост";

IBM - "Мисли!", "Сервизно обслужване, пазарно лидерство, промишлен стандарт, доверие;

МакДоналдс - "Качество, обслужване, чистота и ценности";

Даймлер - "Качество, престиж".

Въпреки рекламния текст това ни най-малко не намалява силата на значението на ценностите, а тя е в това, че хората се ангажират с тях. Тази сила може да бъде не само източник на успехи, но и на проблеми. Прилагането на ценностните системи крие и рискове, а именно:

първо, рискове от моралното остаряване на ценностите, несъответстващи на промените или на променящите се икономически условия;

второ, рисково от противопоставяне па промените, придържайки се стриктно към действащите ценности, и от неспособност на фирмата бързо да промени стратегията си;

трето, риск от непоследователност, когато поведението на ръководителите не отговаря на разпространените ценности. За да може да се изгради висока култура във фирмената дейност, ръководителите трябва да демонстрират, че се придържат към ценностни системи, които развиват фирмата, повишават нейния имидж. Непоследователността и недостатъчната подкрепа па ценностните системи минират тяхното

усъвършенстване, а това се отразява неблагоприятно върху резултатите от дейността на фирмата.

Фактори, влияеща върху ценностите и ценностната система на фирмата

Факторите биват вътрешни (ендогенни) и външни (екзогенни). Към ендогенните се отнасят такива личностни качества, като: образование, професионално-квалификационно равнище, манталитет, възпитание, религиозна убеденост, поведение, както и общностните ценности - обичаи, ритуали, традиции, истории на фирмата и пр. Обобщено това са духовните и моралните ценности на индивидите и фирмената общност. Те са критерии за просперитет на фирмата.

Определящ фактор, влияещ върху фирмената ценностна система, е външната среда. Към екзогенните фактори спадат: икономическите, политическите, социалните, технологичните, екологичните и етническите.

Икономическите са: капиталът, работната сила, цените, лихвите, производителността на труда, финансовата система, банките, пазарът, стопанската конкуренция, ръстът на потребностите, инфлацията, доходите, информацията и пр.

Политическите - резултат от съотношението на силите между политическите партии; оказват влияние върху правителството, парламента, законодателството и пр.

Социалните - демографската ситуация и тенденциите в развитието ѝ, социалният мироглед, убежденията, ценностите в обществения живот и пр.

Технологичните - тенденциите в развитието на технологиите и тяхното влияние върху икономическите системи, върху производството и неговата ефективност и пр.

Екологичните - свързани са с природната среда, чистотата на въздуха, водите, почвите и пр.

Етническите - особеностите на традициите, обичаите, религиозните изповедания на различните социални групи.

Околната делова (бизнес) среда определя действията, които трябва да бъдат възприети, за да просперира. За да имат успех на пазара, произведените блага трябва да притежават високо качество и да са конкурентоспособни. Мотивацията за успех на пазара влияе върху фирмената култура. "Здравата работи, здравата гуляй!".

Герои

Системата от ценности става практически приложима и значима, когато се осъзнае от всички работещи във фирмата - нейните актьори и герои. Актьорите и героите (персоналът) на фирмата символизират нейната сила - физическа и интелектуална. Това са субектите и обектите на фирмената култура. Субекти са, защото създават социални норми, правила,

предписания, митове, легенди, ценности и пр. А обекти - защото търпят нейното влияние (въздействие), транслират я и я предават от поколение на поколение. Проявяват се и в двете си роли едновременно.

Видове

Преобладава мнението, че творци и реализатори на фирмената култура са т.нар. формални и неформални лидери. Формалните лидери (мениджърите) са оторизирани с власт и осъществяват ръководството и управлението на фирмата. Те са заинтересувани и отговорни за финансовата стабилност, ресурсната осигуреност, трудовите условия и ценностната система на фирмата. Тази ценностна система определя принципите и образците, които ръководят практическата дейност. В същото време формалните лидери са само част от ръководителите на фирмата. Те са тези, които умеят да накарат сътрудниците си да ги следват с желание и вътрешна убеденост вдъхновяват да гледат напред, да бъдат инициативни, да се обричат на идеи, които надхвърлят непосредствените им интереси.

Неформалните лидери не са ръководители, а избрани водачи по неформални признаци като доверие, симпатия, почит, „героични заслуги“ и пр. Отличителни черти на лидерите са:

първо, лично обаяние и привлекателност, инициативност и напористост по отношение на целите и задачите на фирмата, силна концентрация върху постигането на целите;

второ, умение да контактуват с другите и да ги обвързват със своите цели; предразполагат към доверие;

трето, сигурни са във възможностите си и имат реална преценка за себе си;

четвърто, ориентирани са в действията си към просперитета на фирмата.

Формалните лидери биват от либерален и демократичен вид. Те осъществяват управление на принципа на доверието, колективността, творческия подход върху базата на фирмената култура и етика.

Основните видове неформални лидери са два: родени (с природна даденост) и създадени ("ситуационни"), продукт на различните фирмени ситуации.

Родените герои се наричат още "мечтатели ясновидци". На първо място, това са природно надарените с иновативни способности и умения. Техните идеи, мечти и виждания за бъдещето помагат за изграждането на нови институции ("Нищо не е така успешно, както самият успех"). На второ място, те са последователни, настойчиви, упорити, трудолюбиви, с нестандартно мислене. На трето място, те са със силно развито чувство за лична отговорност и принос във фирмения бизнес. ("Трябва да вложите сърцето си в работата, а работата да ви е залегнала в сърцето".) Това е основният принцип на "героичната" личност неформален лидер.

Героите мечтатели и ясновидци са твърде рядко срещани, затова фирмите със силна култура създават своите герои, които наричат ситуационни. В литературата се срещат различни наименования на такива герои:

- "Луди глави" - ексцентрични, високо компетентни, нарушаващи съзнателно културните норми на поведение с цел да служат като гръмоотвод на социалното напрежение на техните колеги; изобретатели, новатори, наричани още "бунтари", "еретици", "стършели" и т.н.
- "Герои компаси" - посочващи правилния път на фирмата, изпаднала в затруднено положение, предлагат нов стил на ръководство и начини за действие.
- "Герои работяги" - антипод на "компасите". При тях постоянството и трудолюбието са високо ценени качества и затова имат висок авторитет.
- "Герои, олицетворяващи нормативните, символизираните образци на фирмената култура". Например: учените са бледи, с бради, дезорганизирани, вечно забравящи; bankerите - винаги солидни и мълчаливи; инженерите - на върховите технологии, хора със запретнати ръкави, заети с работа едва ли не и когато спят. Тези герои могат да са компетентни и не дотам, но са превъплъщение на образи от символиката на фирмата.
- "Свещените крави" - или са съвсем млади, неопитни, или стари, авторитетни. На тях се отдават почести с убеденост, че бъдещето на фирмата е тяхно. Те са в състояние да поддържат традициите, но в никакъв случаи не могат да изведат фирмата от кризисно състояние. Те не са новатори.

Независимо дали са родени или създадени, неформалните герои утвърждават и обогатяват ценностната система на фирмата, защото:

- се ползват с доверието и щедростта на хората, които са готови да ги следват в общите дела, а това прави успеха на фирмата реалност,
- дават модели за подражание ("Ето, това е един герой, на когото можете да подражавате");
- символизируют фирмата пред външния свят.

Героите олицетворяват най-доброто, което хората могат да достигнат, защото са ценни за фирмата и нейната култура.

Символи

Културата във фирмената дейност изисква най-малко две неща - "силни актьори" и "богати декоратори", на фона па които могат да изпъкнат техните изяви. Тези декори представляват тайнствени ритуали церемонии и игри. Те съставляват третия елемент на фирмената култура - символите.

Ритуали

Те са една "драматизация" на културните ценности. Включват митовете, символизиращи някакво убеждение или вярвания с основно значение за

фирмената култура. Те внасят социален ред във фирмата. За японските фирми ритуалите са на най-предното място в ежедневната дейност.

Най-общата класификация на ритуалите е следната: социални работни и управленски.

Социалните ритуали управляват социалното общуване между хората, между управляващи и управлявани, стари и новоназначени, професионали и спомагателен персонал, мъже и жени и т.н. Тези ритуали определят формата на обръщение (официално или не), правилата за водене на обикновени разговори, това, кой пръв да вземе думата на събрания, конференции, кой трябва да приключи разговора. На всичко това хората се научават посредством т.нар. наказателни роли, които се разиграват, за да сразят някого, преди да стане съучастник в съответната фирмена култура. Посланието, което изпраща този ритуал, е ясно: "Твоето съзнание трябва да бъде напасвано към нуждите на конкретното ти работно място, и то като се започне от най-отдолу". Обичаен ритуал в бизнеса е т.нар. "смачкване на фасона" Специалисти, известни с това, че не търпят млади бабаити, дават добър урок за "младоците" новоназначени с подчертаване на това, колко ценен е натрупаният опит и каква е неговата значимост. Ако този ритуал заражда определен конфликт, то други водят до "затопяне" на отношенията с цел да изгладят или да излекуват "раните". Наричат ги "оздравителни ритуали" - "приятелски" обеда, закуски с кафе сутрин или следобед, семейни тържества, екскурзии и др.

Работни ритуали, или ритуали на работното място - те са ежедневните, стереотипните действия на работещите и затвърждават чувството за сигурност и защитеност и фирмена принадлежност. Тези ритуали се ценят повече като процедури, водещи до удовлетвореност от фирмената принадлежност. Работните ритуали включват такива процедури, като: назначаване и уволняване, пенсиониране, награждаване, начини за провеждане на събрания, конференции, конкретни правила към новопостъпващите за това какво и как трябва да вършат, за формите на почивка и развлечения. За да се даде дължимото за успешните усилия на работниците, е нужна символика за признание: връчване на паметни възпоминания, телеграми, флагчета, грамоти, парични награди и др.

Управленски ритуали - ритуали на мениджмънта. Отнасят се до установяване на конкретни социални стандарти, които биват:

- езикови, чрез които се оформят официалните или по-свободните правила за непосредственото общуване с висшестоящите, клиентите, гостите на фирмата, колегите;
- стандарти за обществено приличие, чрез които се осигурява правото на човека да се труди на тишина, спокойствие, душевен уют производствен и професионален комфорт, жестикулация, поза, мимика, външен вид;
- стандарти за отношения между хората, които регламентират колегиалните взаимоотношения, поведенските ритуали (похвали

порицания, санкции, анекдоти, шеги), за установяване на стратегическо ръководство на фирмата и по-точно за това, какво се очаква от всеки работещ в нея;

- стандарти за това, как да се наложат проблемите във фирмата във вид на формат стандартизиран образец;
- стандарти на изрични указания, които средният ръководен състав получава относно характера на работата от висшестоящите си и свежда до подчинените си.
- стандарти за провеждане на официални съвещания, фирмите използват различни форми по отношение на броя на свиканите съвещания, заседания, събрания и др.; за формата и размерите на заседателната маса, за това, кой къде трябва да седне, за броя и състава на присъстващите, за начина на провеждане на самите прояви - обмяна на мнения, дискусии с прожекции на диапозитиви и др.

Управленските ритуали трябва да бъдат в съответствие с ценностите на фирмената култура - деловитост, коректност, достатъчност по отношение на факти и цифри, ефективност при вземане на решение, координираност на мислите и действията.

Церемонии

Това са символични действия, които за разлика от ритуалите се считат за нещо извънредно. Дават възможности на фирмата да отдаде почести на героите си, на митовете и на "свещените" символи. Върху тях се съсредоточава цялото влияние на фирмата. Церемониите могат да бъдат изложбени витрини на фирмените постижения, годишните отчетни събрания, конгреси и симпозиуми на фирмата и пр. Те спомагат за съхраняване на ценностите, убежденията и вярванията, за запазване в паметта славата на фирмените герои.

Игри

Игровият елемент е също символен и има творческа страна на фирмения живот. Служат за отпускане, освобождаване на напрежението, за поощряване на новаторството. Играта, макар по дефиниция да е безцелна и да няма истински правила, в различните ѝ форми - анекдоти, закачки, шеги, "мозъчни атаки", стратегически планове и мечти, сплотява хората, изглажда конфликтите, създава нови концепции и виждания, нови културни ценности, поощрява експериментирането на утопичните идеи, спомага за "регенерирането" на фирмената култура. Разновидности на игровата дейност в работно време са семинарите, кръжоците, спортните игрища, танците, бирените събрания, официалните обеда, вечери, излетите.

Посредством ритуалите хората се научават какво да бъде тяхното социално поведение.

Всички елементи на фирмената култура се затвърждават и предават от поколение на поколение. Разместването и затвърждаването на елементите на фирмената култура стават чрез нейния механизъм - информационната мрежа.

3. МЕХАНИЗЪМ ИА ФУНКЦИОНИРАНЕ НА ФИРМЕНАТА КУЛТУРА

Механизмът на функциониране представлява конкретизация на методите и средствата за формирането, разпространяването и управлението на фирмената култура. По своята същност методите са начините, а средствата - възможностите за управление.

Механизъм на формиране

Фирмената култура е продукт на социалните взаимодействия на хората, но едновременно с това тя е предпоставка за тяхната социализация. Този механизъм разкрива по какъв начин и с какви средства се създават ценностите, утвърждават и използват символите, как се социализират работещите във фирмата.

Системата от ценности се "кове" бавно, в течение на дълги години. Фирми с дълга история и успешно развитие имат богат опит, традиции и завидна култура на фирмената дейност. Ценностите се сътворяват от ръководителите - мениджъри и формални лидери, във вид на правила, норми, убеждения, принципи и критерии и се предоставят на персонала на фирмата за изучаване и прилагане. Работещите във фирмата освен консуматори са и творци на ценности, каквито са неформалните лидери, които предлагат идеи относно целите, стратегията, структурата на фирмата, относно нови ритуали, почест игри и пр.

Ритуалите, церемониите и игрите са действената форма, чрез която се усвояват културните ценности. Символите се възпроизвеждат, утвърждават и обогатяват, създавайки специфична фирмена атмосфера, подходяща за труд и бит. Допринасят за изграждането на "духовен климат", който обединява и обогатява душевността на хората, издига в култ принципи и критерии за доброто, правилното, справедливостта, защитата на човешките права, за собствеността, за качеството на произвежданите блага, за професионализма и майсторството в труда, за непринуденост в социалните контакти, за уважение, чувство за принадлежност към групата и фирмата, за сливане на личните интереси с тези на фирмата, за годност и за готовност за конкуренция, т.е. чрез символите се обогатяват моралните и духовните ценности на индивидите и фирмената общност.

Социализацията на персонала на фирмата се осъществява чрез изучаване и споделяне на фирмените ценности, задълбочаване на професионалната квалификация, затвърдяване на уменията и придобиване на нови знания и опит. създаване на условия за творчество, новаторство евристичност Интелектуалното и културното развитие на персонала се свързват с обогатяването на духовните ценности.

Механизъма на разпространение

Този механизъм разкрива начините и възможностите, чрез които се разнася, разгласява и внушава фирмената култура. Осъществява се чрез два канала - официален и неофициален. Чрез официалния канал формалните лидери с помощта на различни тестове, въпросници програми за обучение, квалификация и преквалификация, наръчници, справочници, проспекти, значки и униформи, ритуали, обичаи, паметни записки, символни награди, колективни "обреди", закуски, обеда, вечери, семейни екскурзии и пр. преследват конкретна цел - социализация на персонала.

Неофициалният канал се нарича "информационна мрежа" на фирмената култура. Той е най-главното средство за комуникация вътре във фирмата. Счита се, че около 90 % от това, което става в дадена фирма, не е свързано с официалните мероприятия. Действителната работа се извършва в тази информационна мрежа. Истинският процес на вземане на решения или търсене на привърженици, или на формиране на мнения се осъществява преди самото съвещание или след него.

Силните фирмени култури имат добре развита културна мрежа. Технологията на разпространение на информацията е следната: мрежата формира мнения, настроения, утвърждава възгледи и концепции вярва, засилва символните стойности на фирмените герои с разкази легенди, анекдоти за техните дела, установява подходящ "духовен климат", нужен за промени в ценностите на фирмата, създава предпоставки за влияние върху управленския апарат.

Разпространители на информацията са неформалните герои на тази мрежа, чиито роли са двойни. Веднъж като изпълняващи длъжност по щат и втори път - длъжност извън него "шпионин", разказвач на легенди и историйки, свещенодействащ служител, клюкар, член на кабалистична групировка. В мрежата съществува скрита йерархия, която не съответства на официалните управленска структури. Тази йерархия често влияе върху ефективното ръководство. Ръководителите трябва да осъзнават и използват източниците в културната мрежа. В големите корпорации задействието на тази мрежа може да се окаже единственият начин на действие.

Основните характеристики на главните герои на мрежата са следните:

- **разказвачите на легенди и историйки** - способстват за поддържане на единството и сплотеността на персонала, като индиректно подават указанията и напътствията на фирменото ръководство. Оторизирани са с

власт в официалната си роля и заемат места, които им осигуряват достъп до богата информация. За добрите историйки фактите и детайлите са твърде необходими:

- **свещенодействащите служители** - основната им мисия е да пазят културните ценности на фирмата и тайните изповеди на работещите, предлагат нови решения за преодоляване на всякакви ситуации. Това са зрели хора със сериозен характер, "истински енциклопедии" по въпросите на фирмата, с което внушават доверие. Внасят успокоение чрез разказване на притчи, което създава мотивация за персонала;
- **тези, които шепнат на ухото на шефа** - те представляват истинската власт зад трона на шефа. Притежават две основни умения: да четат мислите на ръководителя и да притежават система от връзки и контакти из цялата фирма. Това са доверените хора, които никога не би искал да озлобява и настройва срещу себе си;
- **ключокарите** - това са трубадурите на фирмената култура. Знаят точни факти - имена, дати, заплати и други актуални събития, за това ги наричат "новинари". Харесват се, защото развличат и забавляват, без да са обвързани с властта във фирмата;
- **племето на секретарките** - достоверно информират ръководителите за състоянието на фирмата и за междуличностните контакти, но осведомяват и за последните идеи и замисли на висшия ръководител;
- **шпионите** - лоялни са към висшия ръководител и го информират детайлно за всичко във фирмата. Добре прикрити, те се ползват с доверието и уважението на колегите си и имат достъп до всякаква информация. Те не са шпиони в професионален смисъл на думата, но държат пулса си върху пулса на фирмата;
- **кабалистичните групички** - съставени са от двама-трима, понякога от повече души, обединени от обща цел - да просперират във фирмената йерархия и да получат обществено признание за своята амбициозност, упоритост и напористост. Представляват една силна субкултура във фирмата.

Механизъм на управление на фирмената култура

Управлението на фирмената култура е важен и актуален въпрос на фирмената политика през последните 10-15 години. Това се обуславя от следните няколко причини:

- промени в изграждането на организационно-управленските структури в резултат от усложняване на производствените процеси и постепенното изчерпване на възможностите на класическото управление;
- тенденция на децентрализиране и "дисперсиризиране" на персонала е нежелателна от гледна точка на новите управленски структури, които изискват висок професионализъм на хората в тяхната съвместна дейност;

- невъзможност с административни и авторитарни средства да се преодолеят посочените по-горе процеси;
- търсене на нови механизми за обединяването и "спасяването" на персонала, тъй като е добре известно в управленската теория, че "хората решават всичко". В големите фирми е трудно и дори невъзможно да се убедят хората да следват определена линия на поведение. Появява се необходимост от нов "културен модел", свързан с по-висшите умствени функции на човешкото мислене и поведение, с ясна, еднозначна ориентация. Обединението на членовете на фирмата може да се извърши не от администрацията, а от всички заедно, да почувстват специфичен "уют" във фирмата, като предпоставка за тяхното духовно обединение. Създаването на атмосфера на духовно единство, разбирателство, почит и единен стремеж за постигане на фирмените цели е тясно обвързано с фирмената култура и нейното управление.

Управлението на фирмената култура се проявява чрез **стила на управление и управление на комуникациите**.

- Стилът изразява съвкупността от методи за управление. От литературата са общоизвестни следните видове: авторитарен, демократичен и либерален.
- Авторитарният стил е консервативен и не може да преодолее изтъкнатите причини, за да развива нов тип култура във фирмата. Методите на управление са бюрократични, със строго фиксирани норми и правила, персоналът познава единствено задълженията си, поведението му се налага единствено по административен път, а йерархията се основава на сила. Основната ценност е печалбата и за персонала фирмата е средство за получаване на доходи, а не място за изява и удовлетворение от труда. Неетичното поведение се отминава с мълчание. Този стил на управление не може да отговори на съвременните изисквания за културен модел на управление.
- Демократичният стил утвърждава дългосрочни цели и задачи, ориентирани към колективизъм. Методите на управление са етични, изградени са върху принципите на доверието. Този стил утвърждава разнообразна ценностна система и етична фирмена политика. Стимулира творческия и новаторския подход в труда, създава чувството за гордост от принадлежността към фирмата и нейните постижения. Йерархията се основава върху заслугите. Целите определят поведението, дисциплината се основава на ценностите. Този стил на управление утвърждава фирмена култура, удовлетворяваща изискванията за създаване на фирмената общност върху принципите на нравствеността, предприемчивостта и интелигентността.
- Либералният стил е аналогичен на демократичния, но крие опасност от анархия, тъй като степента на самостоятелност в действията и решенията на персонала са още по-изявени. Най-подходящ е за фирми,

които са иновационно ориентирани, където образователното равнище на заетите и характерът на дейността изискват свободни действия.

Методите на управление при демократичния и либералния стил стимулират силна фирмена култура, споделяна от персонала и гарантираща реализацията на фирмената мисия, стратегия и структура.

Управлението на комуникациите се осъществява чрез методите за регулиране на:

- ценностната система, обективирана в правилници, тестове, въпросници, образователни и квалификационни програми и пр., представляващи средства за официални комуникации;
- ритуалите, церемониите и игрите като средство за непосредствен неформален контакт при комуникирането в междуличностните взаимодействия;
- културно-информационната мрежа като най-мощно средство за комуникиране във фирмата. Културната мрежа е неофициална, има твърди и неотстъпни правила, трудно се поддава на управление. Ръководителите е необходимо да осъзнаят възможностите и значимостта ѝ, за да се възползват от информацията, от една страна, а от друга, да могат да ѝ влияят, като сами контактуват например с разказвачите, "свещениците", секретарките, шпионите, кабалистичните групи. При култивирането на контакти в тази мрежа трябва да се спазват четири основни правила:

първо: да се отдават почит и уважение към всеки човек, с когото е установен контакт, и да се третира той като върховен жрец на фирмената култура;

второ: да се издирват разказвачите на истории и свещениците чрез непосредствено общуване и изслушване на разказите за събития и случки, най-актуални във времето;

трето: да се търси информация от неформалните лидери, които служат за образци на взаимоотношения и поведение;

четвърто: култивиране на предпоставки за попадане в мрежата и култивиране на навици за постоянни добри контакти с хората на всички равнища във фирмата.

Научната проблематика на фирмената култура представлява изследователски интерес за много науки - организационни, управленски, културологични, антропологични, психологически, социологически.

Икономическата социология открива ниша на фирмената култура в научното си поле, тъй като изучава културата като неикономически фактор, влияещ върху социалното и икономическото поведение на работещите във фирмата, фирмената култура е форма на организация на съвместната дейност, чрез която заетите във фирмата научават и споделят правила, как да се оправят с ежедневните си трудови и жизнени дейности. Следователно фирмената култура е предпоставка за тяхната социализация. От друга страна, културата е продукт на социалните взаимодействия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Култура в бизнеса, ч. I, С., 1991, 83 с.
2. Култура в бизнеса, ч. II, С., 1992, 78 с.
3. Нейсбит, Д., П.Абърдийн, Преоткриване на корпорацията, С., 1990, 315 с.
4. Паунов, М., Организационна култура, С., 1996, 214 с.
5. Питърс, Т., Р.Уотърман, Към съвършенство във фирменото управление. С. 1988, 450 с.
6. Стойков, А., фирмена култура и комуникации, С., 1995, 207 с.
7. Фирмена култура и фирмено поведение. Под ред. К.Тодоров. С., 1992, 152 с.
8. Deal, T., A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison - Wesley, 1982, 321 p.
9. Handy, C., Understanding Organizations, Penguin Books, 1976, 186 p.
10. Hanison, R., How To Describe Your Organization's Character, Harvard Business Review, May - June, 1972, p. 138-142.
11. Hofsted, G., Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.
12. Hofsted, G., Editioival: The Usefulness of the "Organizational Culture Concept" Journal of Management Studies, May, 1986.
13. Onchi, W.G., Theory Z, Massachusetts, 1981, 282 p.
14. Pettigrew, A.M., On Studing Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly N 24, 199 p., 570-589.
15. Rokeach, M., The Nature of Human Values, N.J., 1973, 215 p.
16. Schein, E.A., Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey - Base, San Francisco, 1985.

Въпроси за самоподготовка:

1. Какво представлява фирмената култура?
2. Какво представлява социализиращата функция на фирмената култура?
3. Какво представлява адаптационната функция на фирмената култура?
4. Какво представлява генетичната (историческата) функция на фирмената култура?
5. Какво представлява регулативната функция на фирмената култура?
6. Какво представлява четиримерният модел на Хофстеде?
7. Кой е девизът на културите на „жилавите мъжки момчета“?
8. Какво е характерно за културите с процесна ориентация?
9. Какво представляват ритуалите във фирмената култура?
10. Как се формира фирмената култура?
11. Как се разпространява фирмената култура?
13. Как работи културната мрежа?
14. Как се проявява управлението (т.е. как се управлява) фирмената култура?