

THE COMPANY CULTURE IN SUPPORT OF THE ENTERPRISES FROM THE MINERAL AND RAW MATERIAL INDUSTRY DURING A CRISIS

Boryana Trifonova

University of Mining and Geology “St. Ivan Rilski”, 1700 Sofia; E-mail: boryana.trifonova@mgu.bg

ABSTRACT. Company culture is a set of values and beliefs of employees in an organisation in the direction of achieving common goals. Practice has shown that in companies with a clear company culture, the relationship between management and human resources are strong and they can thus overcome any crisis faced. They can even make use of the difficulties to strengthen and for corporate development. A crisis is a time when real values need to be reconsidered. In a complex and unpredictable environment, the companies from the mineral and raw material industry have taken a number of risk management measures in order to preserve the health and efficiency of employees. The purpose of this report is to identify recommendations for establishing and maintaining a high level of corporate culture in enterprises that are important for dealing with crisis challenges.

Key words: company culture, human resources management, mineral and raw material industry, crisis.

ФИРМЕНАТА КУЛТУРА В ПОДКРЕПА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ МИНЕРАЛНО-СУРОВИННАТА ИНДУСТРИЯ ПО ВРЕМЕ НА КРИЗА

Боряна Трифонова

Минно-геоложки университет „Св. Иван Рилски“, 1700 София

РЕЗЮМЕ. Фирмената култура е съвкупност от ценностите и вярванията на работещите в една организация в посока постигане на общите цели. Практиката показва, че предприятията, в които има ясно изразена фирмена култура, връзките между мениджмънта и човешките ресурси са здрави и така те могат да преодоляват всяка появила се криза. Дори могат да използват трудностите за укрепване и фирмено развитие. Кризата е времето, в което трябва да се преосмислят истинските ценности. В сложната и непредвидима обстановка, предприятията от минерално-суровинната индустрия предприеха редица мерки за управление на риска, с цел запазване здравето и работоспособността на служителите. Целта на доклада е да се посочат препоръки за изграждане и поддържане на високо ниво на фирмена култура в тези предприятия, които са от значение за справяне с кризисните предизвикателства.

Ключови думи: фирмена култура, управление на човешки ресурси, минерално-суровинна индустрия, криза.

Въведение

При срещата на всеки един от нас с конкретното предприятие, ние виждаме отличителните му черти и си изграждаме мнение за него. Възприемаме нещата, до които можем да се докоснем – облеклото на служителите, фирмената емблема, логото, обзавеждането на офиса, поведението на служителите. Невидимите, скритите за нас елементи, обаче, са в основата на стабилната, добре работеща и развиваща се организация, която работи с визия за бъдещето. Именно фирмената култура е тази съвкупност от динамичните, в повечето случаи скрити страни на стопанската дейност, като ценности, вярвания, норми, убеждения, оценки, нагласи на работещите в предприятието насочени към постигане на общите цели.

Минерално-суровинният отрасъл има стратегическо значение за икономическата стабилност и енергийна независимост на страната. Но също така, тази индустрия се характеризира със значителни рискове за безопасността за здравето и работоспособността на работещите в нея, въпреки сериозното техническо и технологично обновление през последните години.

Гаранция за устойчивото ѝ развитие са нововъведенията и инвестициите в технологии и човешки ресурси. От особено значение при планиране разширяването на минното производство по време на криза, е прогнозиране на печалбата и нейното разпределение (Aleksandrova, Zlatanov, 2008). Минните предприятия често пъти използват отчисления от печалбата за увеличаване на производствените мощности, но част от тях също биха могли да бъдат насочени към мероприятия за повишаване на фирмената култура, обединявайки се около една обща цел – повишаване на ефективността при минимални материални и времеви ресурси. Целта на доклада е да се посочат препоръки за изграждане и поддържане на високо ниво на фирмена култура в тези предприятия, които са от значение за справяне с кризисните предизвикателства.

Значение на фирмената култура за предприятията

Съществуването и развитието на предприятията в съвременното общество се характеризира с нова

ценностна ориентация, повсеместно използване на дигиталните технологии, усъвършенстване на управленските методи, ориентация към качествено изпълнение на задачите и постигане на дългосрочни цели. Всичко това е невъзможно без изграждане на сплотен екип от вдъхновени и ангажирани с целите на организацията личности. Възприемането на определена фирмена култура като част от изграждането на ефективните екипи е предпоставка за конкурентоспособността на предприятието.

Фирмената култура стъпва върху възприетите и спазвани от отделните служители в предприятието ценности. Това са материалните и идеални предпоставки на човешката активност и реалната мотивация на развитието. Определени типове ценности, които са специално предназначени да произвеждат развиващи ефекти в дадената организация, могат да бъдат отнесени като „ниша на развитие“ на фирмената култура в тази организация. Служителите, започвайки работен процес, са вече изградени индивиди с различен и уникален светоглед. Те имат своя ценностна система, която ги определя като личности с присъщите им взаимоотношения, присъстваща в живота им като **вярвания** и рационализираща се като **убеждения**. Но когато тези убеждения се свържат с потребностите на индивидите, те стават мотиватори за определен вид тяхно поведение. Културните форми съществуват в две основни направления: поведенческо и когнитивно. Подредени по степен на нарастваща символност, когнитивните форми са: **езикова специфика** (стил, жаргон и споделеност на подразбирането, която може да наречем още и семантичен консенсус); **конвенционална мъдрост** (споделени твърдения, изразявани в сентенции, аксиоми и др.); **митове**; **символи-артефакти**. (Раупов, 2007) Подредени по същата логика, поведенческите форми на фирмената култура са **нормите**, в т.ч. табутата и **ритуалите**, в т.ч. церемониите. Последните форми, които са интегрални и съчетават в себе си и познавателното, и поведенческото начало са **героите** и **организационния климат** (фиг. 1.).



Фиг.1. Форми на фирмената култура (Раупов, 2007)

Ценностите, заедно с вярванията и убежденията, както и културните форми се отнасят за отделното предприятие

и за средата, която я заобикаля. Важно е да се изтъкне ролята на мениджърското въздействие при формиране и управляване на фирмената култура. Акцентът е правилното използване на всички комуникационни възможности и канали, с чиято помощ да се засили чувството на идентичност на служителите с организацията, а оттук – и ангажираността им, да се осигури възможност за повече участие на заетите в процеса на вземане на решения на всички равнища и да се генерират идеи за развитие на бизнеса и дейността.

Важните характеристики на фирмената култура, които може да бъдат обобщени са:

- реализира се във взаимоотношенията на субективните и обективните предпоставки за работа;
- тя е средство за изграждане на психофизиологични структури и диспозиции при условията, създадени от трудовете задължения, организационните и социалните фактори;
- предполага съществени възможности за развитие на личността в диалектическа взаимовръзка между човек и фирмена среда, респективно между индивид и общество, при което от особено значение са личната инициатива и творческото начало;
- създаването на фирмената култура е целесъобразна дейност, предназначена за изграждане на определени духовни ценности.

За създаване на фирмена култура ключов момент се оказва формирането на общите цели да се извършва чрез разясняване на стратегическите ценности на организацията и осигуряване на възможност индивидуалните цели да се впишат по някакъв начин в общите цели. Положителна практика в тази насока са различните форми на контакт със служителите – общи събирания, дискуссионни групи, бюлетени и др. подобни събирания, при които хората имат възможност да обсъждат проблемите на организацията, да могат да изложат идеите си пред аудитория или най-малко да се почувстват съпричастни към процеса. В днешните необичайни и трудни условия, ръководителите и специалистите по управление на човешките ресурси трябва да бъдат активни и своевременно да предложат на висшия мениджмънт адекватна стратегия и адекватни оперативни мерки за работа с хората. (Ararski, 2021) Практиката показва че предприятията, в които има ясно изразена фирмена култура, връзките между мениджмънта и човешките ресурси са здрави и така те могат да преодоляват всяка появила се криза. Дори могат да използват трудностите за укрепване и фирмено развитие.

Изследване на фирмената култура в минерално-суровинната индустрия

Съществуващата фирмена култура в предприятията включва ефективна стратегия за решаване на проблеми по време на работния процес, като трудови конфликти, технологични трудности, подронен авторитет, нахвърнен имидж, загуба на ентузиазъм, девалвиране на стимулите, апатия и др. Но надеждността на тази култура се проверява най-вече в критични ситуации – рецесии, растящи загуби, фалит. В такива случаи без съмнение от огромно значение са мениджърските умения, лидерските качества, поливариантността на мениджърското мислене.

Но не по-малко важни са единството, съчувствието и човечността.

Вниманието, което се обръща на фирмената култура, е незначително още в етапите на проектиране на открити или подземни рудници. В повечето случаи се залагат технико-икономически критерии (Aleksandrova, 2007) или софтуерни инструменти, които не отчитат възможността за възникване на кризисни ситуации или пандемични обстановки, оказващи неблагоприятно въздействие върху мотивацията и съпричастността на персонала. Качествените характеристики на тези параметри са трудно прогнозируеми и проектантът или не ги отразява, или залага относителна степен на риск.

От началото на 2022 г. беше проведено анкетно проучване сред големите компании от минерално-суровинната индустрия, на което се отзоваха 14 от предприятията. Проучването е свързано с поведението на тези предприятия в условията на трудни и необичайни условия, каквито налага съвременната криза. Само част от въпросите са насочени към изградената фирмена култура и нейното влияние върху резултатите на тези компании. Те са елемент на анализ в настоящата разработка и повод за даване на препоръки в посока подобряване на конкурентоспособността им.

В изследването се акцентира на определяне на степента, в която фирмената култура влияе върху поведението на индивида в дейността на предприятието. Първият въпрос е: Как бихте оценили информираността на висшия мениджмънт относно това, което се случва дори и на най-ниските организационни нива (таблица 1)?

Таблица 1. Информираниост на висшия мениджмънт

Как бихте оценили информираността на висшия мениджмънт относно това, което се случва дори и на най-ниските организационни нива?	Брой отговори	Относителен дял %
Отлична	8	57%
Добра	6	43%
Не добра	0	0
Слаба	0	0

В изследваните предприятия се наблюдава изградена система за вертикална комуникация „отдолу-нагоре“, като основната ѝ цел е висшето ръководство да получава точна информация за възникнали проблеми в предприятието. 57% отлична и 43% добра информираност свидетелстват за лидерските качества, добре действащата комуникация, заинтересованост и желание за сътрудничество от страна на мениджърите. Тези елементи предразполагат служителите да споделят това, което им пречи, без да се притесняват от мястото си в йерархията.

Следващият въпрос е: В затруднената обстановка как предпочитате да контактувате със служителите си (може да се посочат повече от един отговор) ? (таблица 2)
Много високият процент – 86% от отговорите са за предпочитаното традиционно общуване в предприятията от минерално-суровинния отрасъл. Явно използването на исторически утвърдените лични комуникации помагат точно да се установят и решат междуличностни конфликти и проблеми и да се генерират идеи за развитие на осъществяваната дейност.

Таблица 2. Предпочитан информационен канал в предприятията

В затруднената обстановка как предпочитате да контактувате със служителите си?	Брой отговори	Относителен дял %
Традиционно общуване	12	86%
Делово онлайн общуване	4	29%
Чрез социалните мрежи (може да са на конкретното предприятие)	3	21%

Доказано е, че за ангажираността на служителите е от съществено значение откритата, навременна и честна комуникация, която изгражда доверие в управлението и управленските решения. Все пак, по-малкото използване на дигиталните технологии във време на пандемия ограничава навременността на информацията и затруднява процеса на вземане на правилни и адекватни управленски решения.

Третият въпрос е ориентиран към провежданите мероприятия в предприятията от минерално-суровинния отрасъл с цел насърчаване и задълбочаване на социалните връзки. (таблица 3.)

Таблица 3. Мероприятия за насърчаване и задълбочаване на социалните връзки

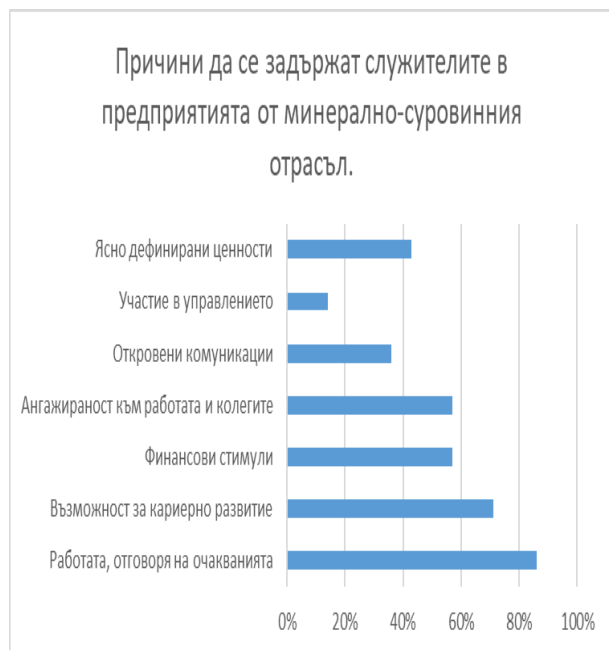
Има ли практика във Вашето предприятие да се организират мероприятия за насърчаване и задълбочаване на социалните връзки?	Брой отговори	Относителен дял %
Да, всеки месец	10	72%
От време на време	2	14%
Само ако са свързани с работата	2	14%
Няма такава практика	0	0

В по-голямата част от предприятията от отрасъла се организират всеки месец мероприятия под формата на спортни състезания, екскурзии, конкурси, тимбилдинги, петъчни събирания с колеги, на които присъстват масово служителите. Това е показателно за изградените колективи, екипност, разбирателство между колегите в работата и извън нея.

Важно е да се отбележи изразеното мнение на ръководния персонал относно въпроса: Защо назначените служители се задържат на работа при Вас (може да се посочва повече от един отговор)? (фиг. 2.) Високите проценти са за отговорите: Работата, отговаря на очакванията и Възможност за кариерно развитие, а най-долу в класацията са: Участие в управлението и Откровени комуникации.

Изводите, които се налагат за състоянието на фирмената култура в тези предприятия по модела на Хенди и Харисън (Hristov, 2021) са, че тя спада към Културата на задачите. Характерното за този тип култура е:

- Висока степен на сътрудничество и силно разделение на властта;
- Компании, които работят в бързо променящи се условия;
- Способност на служителите да работят в екип;
- Ориентация към изпълнение на целите;
- Слаб контрол и чести конфликти.



Фиг.2. Причини да се задържат служителите в предприятията от минерално-суровинния отрасъл

Изводи и препоръки към предприятията от минерално-суровинната индустрия

Положителното, което се наблюдава в изследваните предприятия, е изградената система за вертикална комуникация „отдолу-нагоре“, като основната ѝ цел е висшето ръководство да получава точна информация за възникнали проблеми в предприятието. Отличната информираност свидетелства за лидерските качества, добре действащата комуникация, заинтересованост и желание за сътрудничество от страна на мениджърите. В тези предприятия се залага на използването на исторически утвърдените лични комуникации, които помагат точно да се установят и решат междуличностни конфликти и проблеми. Доказано е, че за ангажираността на служителите е от съществено значение откритата, навременна и честна комуникация, която изгражда доверие в управлението и управленските решения. Но по-малкото използване на дигиталните технологии ограничава навременността на информацията и затруднява процеса на вземане на правилни и адекватни управленски решения.

В по-голямата част от предприятията от отрасъла се организират всеки месец мероприятия под формата на спортни състезания, екскурзии, конкурси, тимбилдинги, пътечни събирания с колеги, на които присъстват масово служителите. Това е показателно за изградените колективи, екипност, разбирателство между колегите в работата и извън нея. Фирмената култура в тях се характеризира с: висока степен на сътрудничество и силно разделение на властта; способност на служителите да

работят в екип; ориентация към изпълнение на целите, но слаб контрол и чести конфликти.

Препоръките, които могат да бъдат дадени на ръководствата на тези предприятия са в посока на по-широко използване на дигиталните технологии в ежедневната работа, възможност за установяване на личния принос на всеки един от екипа и зачитане на този принос. За повсеместното осъществяване на контрол е необходимо да се обърне внимание на откровените комуникации със служителите, както и да им се дават повече възможности за участие в управлението. Ориентацията на мениджмънта към отключване потенциала на служителите, насърчаване на креативността им, ще доведе до повишаване производителността на труда и представянето на бизнеса на пазара.

Заклучение

Предприятията от минерално-суровинния отрасъл днес имат все по-голямо значение за устойчивостта на обществото. Уроците на кризата, които трябва да следваме са, че обществото изисква много по-голяма ангажираност и сплотеност, както и отговорност. За преодоляване на трудностите е необходимо повишаване на фирмената култура чрез преосмисляне на истинските ценности и критерии във взаимоотношенията. Необходимо е разгръщането на вътрешнофирмения процес на организационно развитие, който чрез система от квалификационни и стимулиращи мероприятия да доведе до усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в тези предприятия.

Литература

- Aleksandrova, E., P. Zlatanov, 2008. Planirane na razshiryavaneto na minnoto proizvodstvo po metoda na dinamichnoto optimizirane. – *International scientific conference "Science in the context of globalization", Kardjali, 3, Part 2, 332-336*, (in Bulgarian with English abstract)
- Aleksandrova, E. 2007. Iconomiceski podhod pri proektirane na rudnizi. – *International scientific conference "The Challenges for Science in Relation to Bulgaria's EU Membership"*, Stara Zagora, 45-51, (in Bulgarian with English abstract)
- Ararski, V. 2021. Covid I управлението на хората в организациата. <https://alphaquality.org/covid19/Covid-i-upravlenieto-na-horata-v-organizaciata> (in Bulgarian)
- Hristov, T. 2021. Model za organizatsionna kultura na Hendi i Harisyn. <https://www.novavizia.com/model-za-organizatsionna-kultura-na-hendi-i-harisyn/> (in Bulgarian)
- Paunov, M. 2007. *Organizatsionna kultura*, Ulzd. Stopanstvo, 193 p. (in Bulgarian)