

ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА НЕТФЛИКС – СРЕДА ЗА ПОДКРЕПА НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В СОЦИАЛНО ОТГОВОРНА КОМПАНИЯ

Ана Тодорова*

Увод

През 2009 г. Пати Маккорд, мениджър „Развитие на таланта“ в Нетфликс, заедно с изпълнителния директор на компанията Рийд Хейстинг, публикуват „Културния манифест“ (Netflix Culture Deck, 2009) на Нетфликс, който по това време привлече голямо внимание от страна както на специалистите по управление на човешки ресурси, така и от технологичния сектор като цяло. Особено любопитни в случая, са два аспекта – първо, как се изгражда организационна култура, която привлича и задържа най-добрите, второ – Нетфликс се промени много през последните 10 години – от доставчик на филми и други програми онлайн до студио, което прави собствени продукции, а културният манифест е вече на осемнадесет години и все така актуален за компанията, която пък продължава да бъде привлекателна за амбициозни и талантливи хора и да се радва на забележителен пазарен успех.

Културата на организацията е израз на нейния „характер“ и неповторимост (Паунов, 2015, с. 29). Целта на настоящото изследване е да проследи как уникалната култура на Нетфликс, известна с това, че предизвиква традиционните възгледи за отношенията между работодатели и служители, осигурява организационна подкрепа на кариерното развитие на служителите. Конкретните изследователски задачи включват преглед на литература в областта на вътрешната корпоративна социална отговорност и организационната култура, анализ на връзките между корпоративната социална отговорност, културата на организацията и практиките, свързани с управлението на хора, с акцент върху практиките свързани с подкрепа на кариерата, анализ на различните аспекти на организационната култура на Нетфликс, изводи относно това доколко философията и практиките в областта на управлението на човешките ресурси, произтичащи от особеностите на културата на компанията, подпомагат кариерата на нейните служители. Основните изследователски методи, из-

* Ана Тодорова, докторант, катедра „Човешки ресурси и социална защита“, УНСС, email: ana.d.todorova@gmail.com

ползвани в изследването включват анализ, с цел разкриване на същността на взаимовръзките между културата на организацията и корпоративното гражданство на бизнеса, както и за разкриване на същността на аспектите на културата и ценностите на Нетфликс и ролята им във философията, принципите и практиките за управление на хора; и синтез – за разкриване на механизмите на влияние на културата върху практиките за управление на хора и за оценка на ефекта им върху кариерното развитие на служителите.

Организационна култура и корпоративна социална отговорност

Организационната култура е особено важна и за успеха на организацията, и за благоденствието на служителите (Houghton, 2016). Тези, които не са убедени в силата на културата на една организация, могат да си припомнят многобройни корпоративни скандали, придобили широка публичност в недалечното минало, причините за които са в лошата и некохерентна организационна култура. Има дълбока връзка между организационна култура, ценности и корпоративната социална отговорност на организациите, по отношение на техните заинтересовани страни, включително служителите, поради две основни причини:

- Първо, защото организационната култура и ценностите предопределят начина, по който една организация вижда своята корпоративна социална отговорност (или безотговорност) и избора на социално отговорните практики, които да бъдат възприети и подкрепени от нея. Както Паунов определя, зад организационните ценности, на една компания „прозират идеята и за бизнес, стратегическите и избори, конкурентната и позиция, и етиката и, и корпоративната социална отговорност“ (Паунов, 2015, с. 29).
- Второ, защото организационната култура предопределя конкретните управленски практики в организациите, като това се отнася и за практиките касаещи управлението на хора и техния „employee experience“ (специфични преживявания, опит, като служители на компанията).

Паунов М. (2015) изтъква значимата връзка стратегия – култура. Редица други учени също изразяват съгласие, че за да имат дейностите в областта на корпоративната социална отговорност положително въздействие върху организационните резултати, трябва да бъдат интегрирани в бизнес стратегията на организацията и нейната организационна култура (Dimitrova, 2019; Jonker & de Witte, 2006; Collier & Esteban 2007). Паунов (2015) определя като задача на организационното поведение проучването на формите на проявление на културата на ниво група и предлагането на инструменти за въздействие върху тях – така, че те да се синхронизират с избраната организационна стратегия.

Dimitrova Y. (2019) определя корпоративната култура като „невидимата инфраструктура на организацията“ и прави извода, че принципите на корпоративната социална отговорност трябва да бъдат в хармония с организационните ценности. Фокусът на изследванията в областта на КСО се измества от преследване на по-високо финансово представяне чрез корпоративна социална отговорност, към цялостно подобрение чрез корпоративна социална отговорност – т.е. към създаване на стойност, в дългосрочен план, както за организацията, така и за нейните заинтересовани страни, в това число служителите (Prutina, 2016). Следователно корпоративната социална отговорност може да се дефинира не като дейности отвъд и извън интересите на организацията или такива, изисквани по силата на нормативната уредба (McWilliams & Siegel, 2001), а като симбиоза между дейностите свързани с корпоративната социална отговорност и интересите в организацията за създаване на „споделена стойност“ (Porter & Kramer, 2011), и именно в тази перспектива е разгледана корпоративната социална отговорност на Нетфликс към нейните служители.

Връзки между корпоративна социална отговорност и практики за управление на хора в организациите

Mirvis (2012) обръща внимание на факта, че проучванията на американската консултантска компания GolinHarris (2006 – 2010), в които се проследяват за период от 5 години обществените възприятия за това дали една компания „цени и третира служителите справедливо и добре“ е фактор номер едно в рейтингите на компаниите, като корпоративни граждани. Доброто и справедливо отношение към служителите се цени от обществото повече от тяхната корпоративна филантропия, участието им в живота на местните общности и екологичните им инициативи. Авторът допълва, че е добре документирано и в други изследвания това, че това как се третират служителите е „лакмусовият тест“ за това как американската общественост оценява своите корпорации. Той прави извода, че компаниите признават важността на отношенията със служителите за цялостната им репутация и за своеобразен „лиценз“ за работа, т.е. морално право да бъдат работодатели и да участват в икономическия живот (Mirvis, 2012, с. 275).

Според Dimitrova Y. (2019) за заинтересованите страни корпоративната репутация е тяхната оценка на критичните характеристики на цялостното представяне на компанията, а компания, която има репутация на социално отговорна, е много по-конкурентноспособна в областта, в която осъществява бизнеса си. Със сигурност има и други, не по-малко важни причини, поради които компаниите трябва да се отнасят към служителите справедливо и добре, като се започне от спазването на обикновено приличие до

конкурентните предимства при набирането и задържането до ефективното управление на човешките ресурси, защото компании със социално-отговорна култура имат по-висока способност да привличат, задържат и ангажират работната сила (Bhattacharya, Korschun & Sen, 2009). Свързването на практиките в областта на управлението на хора с корпоративната социална отговорност насочва публичното внимание върху отношенията към служителите и грижата за тяхното благополучие, но има основание да се мисли, че положителните ефекти от социално-отговорните практики за управление на хора са налице и по отношение на популярността на марката, отношенията с клиентите и даже благоденствието на обществото. Като пример Pitt-Catsourhes & Googins (2005) твърдят, че подкрепата за установяване на баланс между работа и личен живот е форма на корпоративна социална отговорност значима за цялото общество, защото начинът, по който фирмите реагират на нуждите на работещите родители, има отражение върху децата и по-възрастните, за които се налага да се грижат. В този смисъл, може да се направи изводът, че стресът на работното място, работното време, възнаграждението, осигуряването, удовлетвореността от работата също са проблеми на корпоративната социална отговорност (Pfeffer, 2010).

Културата на Нетфликс

Културата на всяка организация е различна – културата във високотехнологична фирма е различна от тази в държавната администрация, културата на организация от развлекателния бизнес е различна от културата в болница. Може да се предположи и че например културата на търговска верига ще се различава от културата на академична институция. Всъщност, уникалната култура е конкурентно предимство, което не е достъпно за конкуренцията. Например Ng & Feldman (2008) установяват, че служителите изпитват засилено желание да останат в организация, за която смятат, че имат психологически договор, който не може да бъде възпроизведена в друга организация. В допълнение, Ng & Feldman (2008) освен, че демонстрират, че служителите ще останат в определена организация, ако вярват, че психологическият договор няма да бъде възпроизведен в друга организация, те показват и че едновременно с това, тези служители ще изпитат повече удовлетворение от работата и живота. Не можем да определим дали е една култура е „добра“, извън организационния контекст, но можем да я оценяваме като подходяща или не, според това дали подкрепя мисията и целите на организацията, дали е кохерентна или изпраща „смесени сигнали“, и последно, но не по важност – дали има максимално припокриване между „реална“ и „официална“ култура. И разбира се, можем, да разглеждаме културата според това доколко и дали допринася за благоденствието на заинтересованите страни

на организацията, включително нейните служители, т.е. от гледна точка на корпоративната социална отговорност.

Организационната култура на Нетфликс, описана в презентацията от 125 слайда, дава богата представа за това как нейните 7 аспекта: „Ценностите са това което ценим“, „Високо представяне“, „Свобода и отговорност“, „Контекст, не контрол“, „Координирани, но автономни“, „Най-високото заплащане на пазара“ и „Промотиране и развитие“ подкрепят стратегията на компанията, създават фундамент за развитие на кохерентни и контекстуално релевантни практики за управление на хора в Нетфликс и очертават отговорностите, които компанията поема към служителите.

Израз на отговорност по отношение на развитието на кариерата е и самият културен манифест на компанията, като форма на комуникация към бъдещи и настоящи служители, чрез който те могат да се ориентират какви поведения се възнаграждат и толерират в компанията, за да може всеки от тях да прецени дали тя е подходящото място да продължи кариерата си. Димитрова (2019) подчертава значението на „отворената комуникация по отношение на организационната реалност, основана на устойчива социално отговорна култура, която подкрепя етичните поведения и социално отговорните мениджърски решения“ (Dimitrova, 2019a, с. 238).

Ценностите са това което ценим

Първият аспект, „Ценностите са това което ценим“ е заявка, че всички останали аспекти на културата трябва да се приемат с изключителна сериозност от страна на служителите, както и че очакванията към тях ще бъдат действително да съблюдават и интегрират в ежедневно си поведение възприетите от компанията ценности. Много фирми изграждат култура, която дава противоречиви сигнали на служителите, относно това кое е правилното поведение в дадена ситуация, което пък често се използва за „политически“ цели. В това отношение, подходът на Нетфликс се различава от практиките на други работодатели, които постановяват някакви ценности – такива, че да бъдат привлекателни за техните кандидати за работа, служители и бизнес партньори, но реалната култура на организацията може да остане съвсем различна. Тогава действителните ценности, според които се очаква да действат хората в компанията са други, и че именно действителните ценности винаги ще имат приоритет, когато противоречат на прокламираните официални и добре звучащи ценности. В такива организации, хората работят в непрестанни колебания дали да прилагат на практика ценностите, с които се запознават в Етичния кодекс на компанията или друг вътрешен документ, понеже в реалната работна среда твърде често се случва поведението, описани там, не само да не се поощряват и възнаграждат, а даже

да се санкционират. Така, като потвърждава, че ценностите на Нетфликс са налице, за да се „живеят“, а не да само да служат за изграждане на привлекателен организационен имидж, компанията създава „безопасна“ среда на служителите си, в която те могат да прилагат описаните норми на професионално поведение, без притеснения, че ще бъдат наказани или просто зле разбрани. Тази практика е изключително важна както за просперитета на бизнеса, защото създава терен, почва, благоприятстваща развитието на всичките други ценности, около които е формирана културата на Нетфликс, така и като израз на социално отговорно поведение, защото помага на хората да се чувстват по-уверени, свободни и спокойни.

Високо представяне

Високото представяне е централен аспект на организационната култура в Нетфликс, докато останалите компоненти на културата на организацията илюстрират нейната визия относно това как то може да бъде постигнато. Защо Нетфликс държи толкова много на високото представяне? Стремещът към високи стандарти за представяне почива на виждането, че в административните дейности високо представящите се индивиди имат едва два пъти по-голям принос от останалите, докато в креативните индустрии, към които се числи Нетфликс, високо представящите се имат десет пъти по-голям принос, в сравнение с останалите. Това означава, че високото представяне може да бъде огромно конкурентно предимство и обяснява защо основен елемент от стратегията на компанията е съответно да създаде ефективен екип от най-добрите професионалисти.

Факт е обаче, че ръководителите на много компании, както и техните отдели по управление на човешки ресурси, също са запознати с подобни проучвания, и също заявяват като своя цел да привличат най-добрите, да ги задържат и развиват и чрез предимствата, която тази стратегия ще им донесе, да си осигурят по-добър пазарен и финансов успех. Всъщност почти няма компания, която под някаква форма да не комуникира подобни послания или да не предявява подобни изисквания към своите кандидати за работа и служители. В този случай подходът на Нетфликс също е различен от традиционния. Преди да го изясним, ще е полезно да си припомним един важен момент от теорията, касаеща формулирането и имплементирането на стратегии, а именно, че изборът на стратегия е колкото за това какво ще правим като организация, толкова и затова какво няма да правим и от което ще се откажем. Аналогично, в Нетфликс, новаторският подход към формирането на култура на високо представяне сесъстои не в това, че фирмата възприема високото представяне като част от своята стратегия и своята култура, това се прави от много други организации, а в това, че Нетфликс

прави необходимите, много често подценявани усилия да установи кои поведения на работното място пречат на високото представяне, кои поведения го подкрепят и съответно целенасочено да изгражда културна среда, в която безкомпромисно да се елиминират първите и да се утвърждават вторите. Така например, компанията счита липсата на откровена обратна връзка за пречка за подобряване на работното представяне на хората, затова очаква от служителите да си предоставят взаимно откровена обратна връзка, като се уточнява, че за никого не би трябвало да е изненада какво мисли неговият мениджър или колегите му за него, и да проявяват радикална честност в отношенията си изобщо. На второ място, културата на Нетфликс се характеризира с нулева толерантност към средното представяне или така нареченото „нормално представяне“. В културния манифест на Нетфликс се заявява, че системното средно представяне няма да се толерира, независимо от старанието, което служителят може да проявява в работата си. Описаните принципи имат значителен ефект върху практиките на компанията по отношение на управлението на хора. Така Например Нетфликс не наема личности, които търсят стабилност и сигурност на работното място, а търси такива които обичат качеството честността и промяната. Не оценява хората според това колко часа прекарват в офиса и колко старателно работят, а според резултатите им. Не поощрява хора, които са брилянтни в работата си, но не са екипни играчи, защото високото представяне е приоритет, а според управленската философия на Нетфликс, то може да бъде реализирано само от високо представящ се екип, не от отделни личности. Може да се направи изводът, че Нетфликс не просто констатира кои са пречките пред високото представяне, а за разлика от много други компании, не приема тяхната неизбежност, а избира да изгради организационна култура, в която тези препятствия пред високите постижения нямат място. Освобождането на служители, за това, че не постигат системно високо представяне трудно може да се причисли към социално отговорните работодателски практики. От друга страна, това че Нетфликс е инвестирала във повишаването на техните умения, е най-добрата възможна гаранция за бъдеща заетост и за успешна кариера, включително при преминаване на работа в друга организация. Това разбиране хармонизира с наблюденията на Coyle-Shapiro & Neuman (2004), Rousseau (2001) и други автори, които споделят виждането, че новият психологически договор вместо да предлага сигурна заетост, предполага ангажимент на работодателя да изгради и поддържа способност за заетост, за което носят отговорност и двете страни (Van der Heijden & Bakker, 2011). В допълнение, израз на социално-отговорно отношение към кариерата е и това, че служителите са наясно още преди постъпването си в организацията какви са стандартите за представяне, с които ще трябва да се съобразяват, както и това че наличието на ясни стандарти е предпоставка за справедливо третиране на хората и разни шансове за развитие.

Свобода и отговорност

Свобода и отговорност е вторият аспект на организационната култура на Нетфликс, който се основава на разбирането, че отговорните хора предпочитат свобода в работата. Но в Нетфликс се прави разлика между псевдо-отговорността, която се асоциира с нагласата за спазване на фирмените правила, даже когато те няма да доведат до желания резултат и автентичната отговорност. Стремелът на Нетфликс е да съхрани отговорността, произтичаща от качества като само мотивация, самопознание, самодисциплина, себеусъвършенстване, която тласка индивида да взема самостоятелни решения и да прави всичко което е необходимо, без да чака да бъде специално инструктиран. Автентичната отговорност, означава преди всичко отговорност за резултатите и кореспондира с разбирането на Нетфликс, че хората следва да бъдат оценявани по резултатите, които постигат. Други аргументи за определянето на принципа на „свобода и отговорност“ като един от централните елементи в културата на Нетфликс, са първо, това, че хората с високо представяне правят по-малко грешки и второ, че грешките в креативните индустрии не са фатални за разлика например от самолетостроенето и медицината. Компанията вижда като необходими само два вида правила: първо, тези които биха предотвратили неизбежни нежелани последици, второ, правила касаещи спазването на етични, морални и правни норми. За формирането на културата на Нетфликс централна роля има убеждението, че правилата, на които почти изцяло разчитат много други компании в своята дейност, са резултат от комбинирания ефект на нарастващата сложност на бизнеса им, произтичаща от техния растеж и на намаляващата гъстота на таланта. С други думи, процесите и правилата са опит да се компенсира дефицита на талант, необходим за управлението на усложняващия се бизнес модел, което води до бюрокрация, което от своя страна води до липса на гъвкавост, което в крайна сметка поставя компанията в риск, особено в съвременния глобален, висококонкурентен и непрекъснато променящ се пазар на развлекателната индустрия. За разлика от други компании, в Нетфликс „докато растем намаляваме правилата“, защото се „справяме с хаоса чрез повече високо представящи се хора“, понеже „в дългосрочен план гъвкавостта е по-важна от ефективността“ (Netflix Culture Deck, 2009). Свободата в Нетфликс означава и толерантност към грешките, което само по себе може да се тълкува като хуманно и съответно социално-отговорно отношение към развитието на хората, защото им дава безопасна среда, в която да развият креативния си потенциал.

Контекст, а не контрол

Този аспект на организационната култура, има най-голямо значение за начина, по който се управляват хората в Нетфликс и е свързан с предходния аспект на нейната култура – „свобода и отговорност“. Предоставянето на

контекст, а именно какво трябва да се случи, защо, кога, критично ли е или само желателно, колко прецизно трябва да се изпълни, какви са допусканията, кои са заинтересованите страни, какъв е залогът, как ще се оценява дали е добре изпълнено, какви са импликациите за целите на отдела и на компанията, се разглежда като алтернатива на контрола, при който всичко се случва на база планиране, процеси, спуснати отгоре-надолу решения и задължително одобрение от ръководител. Философията на Нетфликс естествено допуска да се упражнява контрол и да се спускат нареждания по спешност както и в случаите когато хората навлизат в нова за тях територия, или пък когато са назначени грешните хора да се занимават с дадената дейност, което без съмнение ще е временно явление. В описаните принципи на работа, лесно се разпознава делегирането, което, както става ясно, в Нетфликс не е само един от инструментите в арсенала на мениджъра, а основен и задължителен метод в работата. Тази практика е както в интерес на бизнеса, така и в интерес на хората, тяхното професионално израстване и кариера, защото разширява професионалната перспектива, помага им да разберат по-добре бизнеса, да се подготвят да поемат повече и по-комплексни отговорности, култивира увереност и способност за вземане на самостоятелни решения.

Високо координирани, слабо обвързани

В основата на този аспект на организационната култура, е стремежът да се избегнат непродуктивните крайности, каквито са от една страна прекалената обвързаност между отделните екипи, а от друга, формирането на така наречените „силози“, между които не съществува координация.

В първия случай е налице висока централизация, голям брой срещи с представители на всички отдели, което забавя работата, а стремежът да се балансира интересите на всички вътрешни групи се конкурира с интереса на клиентите.

Във втория случай, работата, която изисква координация, страда и се задълбочава недоверието между отделните звена. Ефективността на подхода „високо координирани слабо обвързани“ зависи от степента в която са налице първите два аспекта на културата на Нетфликс, а именно ясен контекст и хора способни на високо представяне. Тук отново, от възможностите за креативност, експериментиране, произтичащи от дадената свобода за действие, печелят едновременно и служителите и компанията.

Най-високото възнаграждение на пазара

Философията отнасяща се до възнагражденията е свързана с изискването за високо представяне, и също се позовава на доказаната с редица изследвания зависимост, че производителността на високо представящите се служители,

се равнява на тази на поне двама служители с нормално представяне, 400% според някои автори (O'Boyle, & Aguinis, 2012). Моделът за възнаграждаване на служителите е лесен за разбиране и прилагане. Той се основава на виждането, че голямата заплата е най-ефективната форма на възнаграждаване на труда. В технически план, възприетият от Нетфликс модел за управление на възнагражденията предполага всеки мениджър да вземе решение за това дали да увеличи заплатата на всеки един от служителите в екипа си, като се ръководи от следните три въпроса:

- Колко би платила друга фирма, за да го наеме?
- Колко ще струва да го заменим?
- Колко бяхме платили да го задържим, ако е получил по-висока оферта от друго място?

Този подход, гарантира на компанията, че заплатата на всеки служител ще бъде на върха на пазарните нива, за работата която върши. За разлика от много други работодатели, компанията не поставя увеличението на възнагражденията в зависимост от своето финансово представяне и така дава на хората спокойствие и сигурност, че винаги когато тяхното представяне съответства на очакванията, тяхното възнаграждение ще расте съобразно пазарните нива. Също така, Нетфликс окуражава хората да се информират за пазарните нива, даже ако това означава да отидат на интервю в конкурентна фирма, което е допълнителна гаранция за тях, че трудът им няма да бъде подценен. Тази практика има силен положителен ефект върху кариерата, защото предотвратява напускането на хора, които харесват работата си и я вършат с желание, само заради това, че на друго място им се предлагат по-добри финансови условия. Така служителите на Нетфликс, за разлика от служителите на много други работодатели не се чувстват принудени да избират между желаната кариера и желаната заплата. Пак поради тази причина, компанията не практикува и така наречените отложени възнаграждения, за да могат служителите да бъдат свободни да напуснат по всяко време, без да се изкушават да останат в компанията, ако вече са загубили интерес към работата си, само за да получат допълнителни суми, което отново е израз на загриженост и уважение към служителите и подкрепа да вземат най-добрите за тях кариерни решения. Системата за възнаграждения в Нетфликс не включва бонуси, което е логично, имайки предвид, че високото представяне не е опция, а изискване към служителите. Допълнителни придобивки в Нетфликс включват опции за закупуване на акции на компанията и щедро здравно осигуряване, но най-щедрата придобивка е едногодишния платен отпуск за нови родители, което позволява на хората да имат кариера, да имат сигурност за запазване на заетостта си и едновременно с това – да бъдат пълноценни родители, без чувство за вина и финансови притеснения. Служителите на компанията ползват и практически неограничен платен отпуск, стига да се изпълняват коректно служебните ангажименти.

Промотиране и развитие

Атанасова (2015) посочва важноста на целенасоченото изграждане и актуализиране на организационната среда, като пространство за усъвършенстване на знанията и уменията. Нетфликс, слагайки знак за равенство между „страхотно място за работа“ и „страхотни колеги, от които да учиш“ в своя Културен манифест от 2009 г. (Netflix Culture Deck, 2009), акцентира на формите на учене, което са от вида учене чрез взаимоотношения, а също залага и на ученето в работата, чрез възлагането на нови предизвикателни проекти. Тези форми на учене – учене от други хора – „relational learning“ и учене от практиката – „on the job learning“, са особено подходящи за изградени професионалисти, каквито Нетфликс наема. В статия, озаглавена „Does Playing with Superstars make you a Better Superstar? Peer Effects in a High-Skilled Labor Market“, Matteo Pazzona (2017) доказва, че ако фирмите искат да увеличат максимално представянето, те трябва да направят така, че най-талантливите да работят с други също толкова талантливи, точно както прави Нетфликс. Авторът уточнява, че тези изводи потвърждават други подобни изследвания в икономиката на труда: (Waldinger, 2011); (Serafinelli, 2013); (Mas & Moretti, 2009); (Falk & Ichino, 2006); (Guryan et al., 2009); (Gould & Winter, 2009). Философията, свързана с развитието на служителите се основава на виждането, че хората с високо представяне умеят, чрез опит, наблюдение, дискусия, интроспекция, четене, непрекъснато да подобряват уменията си и да развиват нови. Както е записано в документа на Нетфликс: „Ние се опитваме системно да даваме на хората възможност да растат, като ги обкръжаваме с невероятен талант“. Документът изпраща следното послание към настоящи и бъдещи служители: „вашата икономическа сигурност и кариера зависят от вашите умения и репутация“. Компанията ясно декларира че, иска хората сами да поемат контрол върху кариерата си, а не да разчитат на корпоративно планиране. В Нетфликс, преходът към мениджърски длъжности е резервиран за най-талантливите, които същевременно трябва да са изключителни модели за поведение на ценностите културата на компанията. Като признава, че в някои отдели възможностите за поемане на по-сложни или ръководни длъжности в даден момент или период могат да са повече отколкото в други, Нетфликс признава и правото на хората да потърсят възможности извън компанията, ако чувстват, че са готови да поемат повече отговорности отколкото тя може да им предложи. Това само по себе си е признание за важноста на кариерата в живота на хората и свидетелства за пълното разбиране и подкрепа, които служителите на Нетфликс получават, по отношение на професионалните си цели. В същото време обаче в документа се подчертава, че няма да се създават ръководни длъжности, само за да бъдат удовлетворени амбициите на определени служители, освен ако тези длъжности не са наистина необходими.

Заклучение

Според European Union's Green Paper, където се дава определение за вътрешната корпоративна социална отговорност, „Основно предизвикателство за организациите днес е да привлекат и задържат квалифицирани работници. Съответните мерки могат да включват учене през целия живот, овластяване на служителите, по-добра информация в цялата компания, по-добър баланс между работа, семейство и свободно време, по-голямо разнообразие на работната сила, равно заплащане и кариерна перспективите за жените, схеми за споделяне на печалбата и споделянето на отговорности и грижа за култивиране на умения за заетост и както и за сигурност на работното място“ (European Commission, 2001). Направеният анализ показва, че културата на Нетфликс, подкрепя и разгръща всяка една от тези практики, при това по нов и нетрадиционен начин, като демонстрира висока работодателска етика по отношение на професионалния живот и кариерата на хората:

- Служителите на Нетфликс имат възможност да развиват уменията си чрез учене от други топ професионалисти, което е в подкрепа на принципа за учене през целия живот.
- Практиките в частта „контекст, не контрол“, дават на хората възможност да опознаят бизнеса извън конкретната си длъжност, свидетелстват за управление чрез делегиране и овластяване на служителите, което е и ценен инструмент за развитието на хората и подготовка за по-комплексни роли.
- Хората получават справедливо възнаграждение на основа на ясни принципи, а компанията не ги поставя пред избора дали да работят това което обичат, или да си намерят друга по-добре платена работа, не се стреми да ги задържа на работа с отложени плащания, а чрез интересна и предизвикателна работа.
- Нетфликс утвърждава даването на честна обратна връзка като задължително поведение, което, според редица автори, е най-важният аспект за подобряване на представянето в работата, което е най-сигурната гаранция за просперитет в кариерата и осигуряване на бъдеща заетост.
- Политиките на свобода и отговорност дават възможност на всеки да развие умения за вземане на решения и лидерски качества и да демонстрира пълния си потенциал.
- Грижи се за баланса между работа и личен живот, като осигурява продължителни отпуски и предлага схеми за споделяне на печалбата.

Dimitrova Y. (2019a) акцентира важноста на комуникационните стратегии и политики за отношенията със заинтересованите страни и за ценностите на организацията, за да бъде тя припозната като отговорен корпоративен гражданин. Израз на отговорност към кариерата на хората е и самото усилие на Нетфликс, да разкрие максимално ясно своята идентичност като работодател, да опише

прозрачно и детайлно, чрез този културен манифест, какви поведения се толерират и какви не, за да може всеки да знае какво да очаква, като служител в Нетфликс, и да направи информиран избор дали работата в компанията би била правилната следваща кариерна стъпка. Във всички области на живота – отношенията с роднини и приятели, отношенията между лекар и пациент, отношенията между клиент и доставчик – прозрачността и честността са качества, които изключително много се ценят. Ако близки хора не са откровени с нас, това обикновено води до неизбежен разни разрыв. Лекарите имат задължение да информират пациентите за състоянието им и да вземат информираното съгласие за лечението, които планират за тях. Законът защитава потребителите и непрекъснато се увеличава броя на механизмите, целящи потребителите да не бъдат подвеждани. Въведени са стриктни политики за информирано съгласие при събирането и обработката на лични данни. Но в една от най-важните области на живота – изборът на работа и кариера – хората обикновено имат твърде малко информация, за това дали организацията, която избират, ще им осигури възможностите, които търсят и средата, в която могат да развият пълния си потенциал. В допълнение, както Паунов (2015) подчертава, тази споделеност на подрабирианията, за която способства откритата комуникация относно културата на организацията „осигурява своеобразен смислов контекст на всичко което се случва в организацията, създава основа за разбирането на членовете на групата помежду им, подпомага координираното съвместно действие“ (Паунов, 2015, с. 29), т.е. подпомага не само индивидуалния, но и колективния успех. На този фон, откровеността по отношение на правилата, очакванията, стандартите, представянето, перспективите в Нетфликс е положителен, но за съжаление все още непопулярен пример за отговорно поведение на работодател.

Освен, че демонстрира поведение на отговорен корпоративен гражданин във всички аспекти на отношенията със служителите, включително по отношение на кариерата им, компанията предлага „Employee experience“ (опит, преживяване на служителите), което е едновременно ценно за тях и не може да бъде възпроизведено при друг работодател, което допринася за способността на компанията да привлича и задържа най-добрите професионалисти и за нейния пазарен успех. Dimitrov K. (2018) предупреждава, че „характеристиките на „здравословна“ организационна култура за компании, стремящи се към въвеждане и ефективно ползване на съвременни практики по управление на таланта, интегрирани в действащи системи за управление на човешките ресурси, не могат да се приемат като панацея за постигане на трайно конкурентно предимство, а просто представляват общи насоки за развитие, които мениджърите би следвало внимателно да преценяват, планират и осъществяват, отчитайки особеностите на бизнес средите, където оперират и специфичното състояние на вътрешно-фирмената среда“. В до-

пълнение Димитрова, Я. (2019) демонстрира, че не съществува „най-добър“ модел на организационни интервенции, с цел промяна на организационната култура и изборът зависи от организационния контекст, обусловен от външни и вътрешни фактори (Dimitrova Y., 2019, с. 311).

Като проследява как уникалната, неподражаема и успешна култура на Нетфликс допринася за утвърждаването на компанията, като социално-отговорен работодател, подкрепящ кариерата и развитието на своите служители, настоящото изследване насърчава практиците в областта на управлението на човешки ресурси и работодателите да инвестират в уникална, релевантна за техния бизнес контекст и стратегии култура, създаваща професионални възможности за хората и подкрепяща кариерното им израстване.

Референци:

Атанасова, М., (2015). Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите, Авангард Прима, София.

(Atanasova, M., 2015, Obuchenie i razvitie na choveshkite resursi v organizatstii, Avangard Prima, Sofia)

Паунов, М., (2004). Стратегическо управление на човешките ресурси, УИ-Стопанство, София.

(Paunov, M., 2004, Strategicheskoto upravlenie na choveshkite resursi, UI-Sto-panstvo, Sofia)

Паунов, М., (2015) Организационна култура, ИК-УНСС. София.

(Paunov, M., 2015, Organizatsionna kultura, IK-UNSS, Sofia)

Bhattacharya, C. B., Korschun, D. & Sen, S., (2009). Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics* _ 85 (S2), pp. 257-272.

CIPD. (2016). Creating longer, more fulfilling working lives: Employer practice in five European countries. CIPD Research Report, (May).

Coyle-Shapiro, J.A.M. & Neuman, J.H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, pp. 150-164.

Dimitrov, K., (2018). Културални аспекти на управлението на таланта в бизнес организациите (Cultural Aspects of Talent Management in Business Organizations). Available from: https://www.researchgate.net/publication/330598298_Kulturalni_aspekti_na_upravlenieto_na_talanta_v_biznes_organizacii CULTURAL_ASPECTS_OF_TALENT_MANAGEMENT_IN_BUSINESS_ORGANIZATIONS (accessed: 28.11.2019).

Dimitrova Y., (2019), Corporate Culture Change Management. Available from: https://www.researchgate.net/publication/334150607_Corporate_Culture_Change_Management (accessed: 28.11.2019).

- Dimitrova Y., (2019a), Management of responsible corporate reputation <https://www.researchgate.net/publication/330114197> (accessed: 28.11.2019).
- Jonker, J., and de Witte, M., (Eds.). (2006). *Management Models for Corporate Social Responsibility*. Springer.
- Houghton, E., (2016). A duty to Care? Evidence of the importance of organisational culture to effective governance and leadership. CIPD Research Report, (July), pp. 1-40. <https://doi.org/10.1038/2574>
- McWilliams, A., and Siegel, D., (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 117-127.
- Mirvis, Philip. (2012). Employee Engagement and Corporate Social Responsibility (CSR). 10.1002/9781118364710.ch22.
- Netflix Culture Desk, (2009). The Cultural Manifest, Available at: <https://www.slideshare.net/reed2001/culture-2009>, (accessed: 28.11.2019)
- O'Boyle Jr., e. & Aguinis, H., (2012), The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel psychology*, 65, pp. 79-119. Doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x
- Pazzona, M., (n.d.). Does Playing with Superstars make you a Better Superstar? Peer Effects in a High-Skilled Labor Market, pp. 1-37, Available at: https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=IAAE2019&paper_id=247.
- Pitt-Catsoupes, M., & Googins, B., (2005). Recasting the work–family agenda as a corporate responsibility. In E.E. Kossek & S. Lambert (Eds.), *Managing work-life integration in organizations: Future directions for research and practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R., (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 85(6), 136-137. <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>
- Prutina, Ž., (2016). The Effect of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment, *Management*, 21(Special Issue), pp. 227–248.
- Rousseau, D. M., (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 511-541.
- Van der Heijden, B.I.J.M. & Bakker, A.B., (2011). Toward a mediation model of employability enhancement: A study of employee-supervisor pairs in the building sector. *The Career Development Quarterly*, 59, pp. 232-248.

ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА НЕТФЛИКС – СРЕДА ЗА ПОДКРЕПА НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В СОЦИАЛНО ОТГОВОРНА КОМПАНИЯ

Резюме

Вътрешната корпоративна социална ангажираност се отнася и до дългосрочните последици от отношенията на фирмата с нейните служители, а именно тяхната кариера. Нетфликс е изградила уникална култура, която подкрепя кариерата и развитието на своите служители, по начини, които са интересни не само с това, че не са традиционни, но и с това са изключително релевантни към нейния специфичен контекст. Като утвърждава придържането към ценностите на организацията във всяка една ситуация компанията създава за хората среда, в която те имат яснота и сигурност за това, как да постъпват правилно. Възприетата политика, осигурява справедливо и прозрачно третиране на служителите по отношение на възнагражденията. Организацията вижда своя ангажимент към обучението и развитието на служителите в това да им осигурява „страхотни колеги и предизвикателства които да работят“ и да предпазва хората от посредствени колеги или работа, в която липсват предизвикателства, защото тези са истинските пречки пред развитието на уменията на хората. Като утвърждава даването на честна обратна връзка като задължително за всеки поведение, Нетфликс стимулира хората да покриват високи стандарти за представяне и да развиват уменията си. Политиките на „контекст, а не контрол“ и „свобода и отговорност“, дават възможност на всеки да изяви своите способности и креативност и да надгражда професионализма си.

Ключови думи: корпоративна социална отговорност, вътрешна корпоративна социална отговорност, корпоративен гражданин, кариера, управление на човешки ресурси, обучение и развитие, кариерно развитие, организационна култура, организационни ценности

JEL: O15, J24

NETFLIX ORGANIZATIONAL CULTURE– AN ENVIRONMENT TO SUPPORT THE CAREER DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN A SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANY

Ana Todorova*

Abstract

Internal corporate social commitment also refers to the long-term consequences of the company's relations with its employees, namely their careers. Netflix has built a unique culture that supports the careers and development of its employees, in ways that are interesting not only because they are not traditional, but also because they are extremely relevant to its specific context. By affirming the adherence to the values of the organization in each situation, the company creates for people an environment in which they have clarity and certainty about how to act properly. The adopted policy ensures fair and transparent treatment of employees in terms of remuneration. The organization sees its commitment to employee training and development in providing them with “great colleagues and challenges to work with” and protecting people from mediocre colleagues or jobs that they lack challenges, because these are the real obstacles to the development of people's skills. By affirming giving honest feedback as a must for any behavior, Netflix encourages people to meet high standards of performance and develop their skills. The policies of “context, not control” and “freedom and responsibility” give everyone the opportunity to show their abilities and creativity and to upgrade their professionalism.

Key words: corporate social responsibility, internal corporate social responsibility, corporate citizen, career, human resources management, training and development, career development, organizational culture, organizational values

JEL: O15, J24

* Ana Todorova, PhD candidate, Department of Human Resources and Social Protection, UNWE, email: ana.d.todorova@gmail.com