

ФИРМЕНАТА КУЛТУРА В БЪЛГАРИЯ КАТО ПРОБЛЕМ НА ИКОНОМИЧЕСКАТА АНТРОПОЛОГИЯ

Изведени са виждания за обусловеността между националната и фирмената култура в теоретичен аспект и на основата на конкретни проучвания за България. Фирмената култура в качеството ѝ на своеобразен управленски механизъм се идентифицира и анализира като предмет в рамките на икономическата антропология. На базата на интердисциплинарния подход е предложен алтернативен инструментариум за отговор на актуални въпроси, отнасящи се до фирмената култура.

Представени са резултатите от изследване на обусловеността между националната и фирмената култура в България. Формулирани са концептуални постановки, отнасящи се до тази обусловеност, които са аргументирани теоретично и на основата на предварителни проучвания за страната. Илюстрирана е тезата, че в българската икономическа среда фирмената култура се основава предимно върху общите ценности, които в този случай еднозначно се отъждествяват с националните (а не толкова върху утвърждаването на конкретни практики във фирмената среда). Този факт трябва да се има предвид и да се залага при очакванията в различни насоки от дейността на фирмата.

JEL: M14, Z00

В икономическата литература широко се дискутират проблемите, отнасящи се до фирмената култура, до предпоставките и условията за ефективното адаптиране на производствените организации към пазарната среда. Налага се осмисляне на измеренията, определящи спецификите на фирмената (организационната) култура на стопанските структури, чиято адекватност на социалната среда гарантира оптималното им функциониране.

Налага се тезата, че културата не е достатъчно, но е изключително необходимо условие за икономическото развитие. Целта на разработката е да се изследва обусловеността между националната и фирмената (организационната) култура в България на основата на анкетни проучвания в няколко единици, които са в съответна степен илюстративни относно статута и тенденциите в тази обусловеност.

Фирмената култура е специфичен модел на колективно програмиране на ума. Съществен момент е отграничаването на нейното ядро за нас – дали това са общите ценности, или възприемането на ежедневните практики, наложени в съответните стопански единици. Важността на този проблем идва от факта, че силата на фирмената култура се отразява върху целеполагането, респ. върху фирменото поведение като цяло и върху конкретните му параметри.

¹ Аделина Миланова е ст.н.с. д-р в Икономическия институт на БАН, тел. 0898347575, факс: 9882188, e-mail: nalidea@yahoo.com.

Българските фирми често възприемат етични норми, правила, нормативни постановки, съответстващи на западноевропейските бизнес-единици.² На въпроса доколко това е рационално, обосновано и ефективно, може да се даде отговор и чрез прилагането на нетрадиционен инструментариум, предложен в изследването и основаващ се на интердисциплинарността (в смисъл на провеждане на “гранични” изследвания) като актуална методологична насока в съвременната наука. Студията обогатява традиционни ортодоксални постановки за функционирането на пазарните структури с цел тяхното оптимизиране.

1. Култура и поведение на организациите (организационно-институционални предпоставки за фирмената култура)

Културата може да се разглежда като продукт на организацията, възникващ в нейните недра при отчитането и на съответни външни влияния. Във формирана вече организация културните наслагвания проявяват тенденция към извоюване на известна независимост. Самата култура участва в процеса на управление на организацията, в поддържането на ефективната ѝ дейност, във формирането на идентичността на самата организация. Относителната независимост на фирмената култура обяснява факта, че когато тя не е подходяща, или не е добре адаптирана, се превръща в спирачка за дейността и развитието на предприятието. Типичните за определени страни парадигми в културологичен план (“немската стриктност”, “швейцарската точност” и др.) в голяма степен определят поведението на фирмите в тях. В този смисъл концепцията за културата може да се тълкува като по-обхватна и определяща самото поведение. Съществува твърдение, че поведението на организацията е отражение на формираната култура. Дискусионността в интерпретациите относно фирмената култура засилва интереса към проблемите, отнасящи се до нея в качеството ѝ на съществена предпоставка и специфичен управленски механизъм за функционирането на стопанските единици.

Съществува твърде голямо разнообразие в дефинирането на категорията “фирмена култура” и в идентифицирането на смисъла и значението ѝ в икономически и социален план както на микро-, така и на макроравнище.

Дефинирането на самата стопанска единица – предприятието (фирмата), наред с множеството въпроси в различен план, провокира и търсенето на отговори, свързани с фирмената култура, като: как се определя фирмената култура; как влияе върху фирменото поведение; до каква степен е обща за фирмите в рамките на една нация, при определена пазарна ситуация и институционална среда, как се формира; каква роля играе в управлението и т.н.

² Коев, Й. Развитие на българското предприемачество. – Икономическа мисъл, 2003, № 5, с. 72.

Идентифициране на културата.

Преди фирмената култура да се анализира в концептуален и в съдържателен план от чисто теоретични съображения ще бъде направен опит да се осветли понятието "култура" в широк план.³

- Според американския културализъм от 30-те години (R. Linton, A. Benedict, M. Mad) културата е заучена поведенческа система, която се предава посредством образованието и степента на образованост и съобразно конкретната обусловеност в определена социална среда.
- Културата най-традиционно се определя като начина, по който определена човешка група мисли и действа.
- Тя може да се дефинира и като част от знанието и възможностите, които хората са придобили, за да си осигурят необходимите за задоволяване на потребностите им блага, както и за да функционират необходимите организационни структури, с които се уреждат взаимоотношенията между тях и в частност разпределението на благата.
- Културата може да се определи като съвкупността от фундаментални хипотези, които дадена група е създавала или конституирала, изучавайки механизмите за решаване на проблемите, свързани с адаптирането към своето обкръжение.
- Културата може да се разглежда и като колективно умствено програмиране.⁴ Тя засяга група, търсеща начини за адаптиране към едно обкръжение, в което да се развива. Необходими средства в случая са специфичната символика и език.

В контекста на тези няколко дефиниции на категорията "култура" възниква въпросът: *възможно ли е и с каква степен на прецизност да се установи връзка между културата и фирмата или между социо-културните проявления и фирмената култура.*

Действително съществува връзка, която понякога е директна, а понякога опосредствана между културата и фирмата. Ако културата се възприеме като придобиване на познания за оптимално изпълнение на задачите и конкретните практики, то тази връзка се превръща в процес, обогатяващ професионалния живот. Същевременно самото предприятие чрез съчетаване на практиките и ценностите способства по своеобразен начин за развитието на културата на неговите членове.

Проблематиката, свързана с фирмената култура или със самоличността на предприятието, на основата на което се формира неговото поведение, води своето начало от 60-те години на XX век. Както Хофстеде систематизира и хронологизира развитието на категорията,⁵ "организационната култура" започва да се използва като синоним на "климат",

³ Вж. Riviere, Cl. Introduction a l'anthropologie. Paris, Hachette, 1995, p. 35.

⁴ Тази формулировка е много близка до виждането на холандския учен Х. Хофстеде (Geert Hofstede) за културата като "умствен софтуер".

⁵ Говори се за организационната култура (корпоративната култура) и предпоставките, които я обуславят. Вж. Хофстеде, Х. Култури и организации. Софтуер на ума. С., "Класика и стил", 2001, 250 с.

през 70-те години се налага терминът “корпоративна култура”, а след началото на 80-те години започва широко обсъждане на проблема в различни страни и в разноезични literaturи. Сериозните дискусии, които следват, са, от една страна, между вижданията дали фирмената култура е нещо, което организацията е, или е нещо, което организацията притежава, и от друга, дали базисната ѝ променлива са ценностите, общи и валидни за цялата група (за отделните ѝ членове), или това са общите практики и представата за тях. Неминуемо възниква и въпросът как тогава конкретната фирмена култура и конкретното организационно поведение се позиционират спрямо икономическата рамка – спрямо действащите пазарни условия и, разбира се, спрямо институционалната среда.

В крайна сметка, имайки предвид естеството на фирмата в качеството ѝ на изкуствено организирана система, при дефиниране на фирмената култура се вземат под внимание експлицитни и имплицитни ценности, които определят правилата в проявлението на цитираните практики, водещи до оценките и до поведението на структурната единица. Редица автори са склонни да възприемат културата ѝ като духовно състояние, имайки предвид, че духът и ценностните ориентации вдъхновяват и направляват ежедневните дейности. Фирмената култура обаче включва съвкупност от характеристики, които определят уникалния ѝ характер и възможността отделните членове на фирмата да се идентифицират чрез него.

Обобщено казано, ценностите, определящи поведението на фирмата, изграждат и нейната култура и насочват дейността ѝ, която е фактически поведенческа формализация и е в голяма степен зависима от утвърждаването на конкретни практики.

Все пак съществуват определени концептуални различия в основните виждания и именно тези разминавания служат като база за изследване на фирмената култура при съответните икономически (организационни и институционални) и социо-антропологични предпоставки у нас.

Трудностите при определянето на фирмената култура идват и от факта, че често се констатира разминаване между мнението на ръководството на предприятието и самата действителност. Това често води до неточности при анализиране на получената информация и до изкривяване на някои изводи.

Безспорно е, че като организирана система отделната фирма трябва, по някакъв начин да открие механизмите, чрез които да обедини мозайката от култури с цел създаването на конкретна идентичност. В действителност, както подчертава Рено Сенсолийо, професор в Института за политически изследвания в Париж: “...въпреки че културата е представена във всяко предприятие, не всяко предприятие има по необходимост своя собствена култура, в смисъл че то е пресечна точка на множество културни проявления, които не успяват да се претопят непременно до специфична култура”.⁶

⁶ Sainsaulieu, R. *Sociologie de l'entreprise, organization, culture et developpement*. Paris, Ed. Presse science Po et Dalloz, 1995, p. 91. Цит. По Jaouen, M. <http://www.cnam.fr/depts/te/dso/lecture/sainsaulieu.htm>

Организационната представа

Развитието на култура, която обединява група субекти, може да се окаже трудно за децентрализираните предприятия или за тези, които обхващат широка гама от дейности или различни специалности. Именно в такива случаи управляващите трябва така да съгласуват вижданията и дейностите си, че да достигнат до изграждането на общи, споделяни ценности, които да създадат идентичността на предприятието.

Вътрешната представа за предприятието е твърда сложна. Тя се формира от множество елементи в различни съотношения. Тази вътрешна представа се определя обикновено като възприемане на собственото обкръжение от неговите агенти (поведение на работници или ръководители, напрегната или ненапрегната работна атмосфера) и се отнася в най-общи линии до организационната представа. Тук се имат предвид:

- представа за работата. Това са модусите на възприемането ѝ от различните агенти – дали тя се възприема като престижна, като обогатяваща, като полезна, като необходима и т.н.
- представа за властовата листа. По принцип управлението е ясно дефинирано и останалите властови центрове са мобилни и на практика са функция на организационната структура, на неформалните отношения и т.н.

Когато елементите, конституиращи фирмената култура, са добре интегрирани и изграждат кохерентна съвкупност, те придобиват мобилизиращ потенциал и изпълняват мобилизираща функция, с което фирмената култура се превръща в неоченимо богатство за самото предприятие и в своеобразно конкурентно предимство. Обратно, когато няма добра интегрираност и не се постига вътрешното единство, недобрата фирмена култура може да има отрицателен ефект върху ефективността и сама по себе си да се превърне в пречка спрямо позитивните промени и насоките за развитие на различни равнища.

Всички автори, теоретизиращи върху фирмената култура и влиянието ѝ върху фирменото поведение, се обединяват около идеята, че **основната функция на фирмената култура е да интегрира кохерентното съществуване на групата и постоянното подобряване на ефективността от нейната дейност**. Независимо от различните мнения основите ѝ трябва да се търсят в националната култура, както и в личността на основателя или основателите, в професионалните умения на кадровия състав и в нейната обкръжаваща среда.

Формиране на фирмената култура

Когато се формира културата на дадена фирма се вземат под внимание професионалните познания и умения и организационната структура. Определящата роля на тези елементи е функция на областта на действие, на профила на предприятието, на размера му, на времето, през което съществува, на производствените техники. В тях се отразяват както ценностните системи на управляващите и на работещите, така и утвърдените практики. В този план редица автори, започвайки още с Тейлър, Вебер, Файол, Саймън, Уайт, Кроазие, са теоретизирали върху въпросите на

организацията и управлението на предприятията – проблеми, от които зависи и с които е свързана фирмената култура.

Организационната рационалност като категория и проблем се появява в творчеството на Макс Вебер в неговите есета върху теорията на науките, където той разграничава два типа човешко поведение: свързано със субективната и с обективната рационалност. Трябва също да се добави и един друг фактор за рационализация на организационните модели – въвеждането и развитието на социалните науки в икономическата област. Според Р. Сенсолийо, в съвременния свят съжителстват четири големи течения (подходи), свързани с рационалното поведение на предприятието:⁷ професионално течение; бюрократично (бюрократско); управленско; социално.

Връзката между тях е, че съществуват едновременно в недра на отделната фирма и всяко течение се среща в комбинация с другите. Разграничаването и комбинирането им цели оптимален рационализационен модел, който води до максимална ефективност от дейността на предприятието. Връзката с насоките в конкретното изследване е в смисъл, че комбинациите от тези течения представя определена характеристика на типа на културата, практикувана в предприятието.

Професионалното течение се основава главно върху формализацията на поведението. Тя е концептуален параметър, чрез който работните процеси са стандартизирани. Смисълът на формализацията е координацията на дейностите. Аналогично е положението при стандартизацията на труда и на неговото съдържание, чиято цел също е подобна координация.

Организация, която е изцяло формализирана, е много прецизна организация, където всеки е наясно какво трябва да прави във всеки един случай. Наред с координирането на целите този тип формализация осигурява стабилност на системата, допринасяща за нейната ефективност, и гарантира безпристрастност спрямо клиентите.

Организации, които прибегват до формализация на поведението, са определяни обикновено като бюрократични. Фактически, ако се абстрахираме от пейоративното значение на термина, достигаме до констатацията, че всяка организация е бюрократизирана в определена степен, в смисъл, че в нея се наблюдават повече или по-малко стабилни поведенчески модели, основани върху ролево структуриране и структуриране на специализираните задачи (Perrow, 1970).⁸

В този случай е най-добре да се има предвид техническият смисъл на термина, така както е познат сред повечето занимаващи се с проблематиката и както е дефиниран от Макс Вебер и респ. съхранен в литературата по теория на организацията и по социология. Тогава теоретизирането върху “идеалната структура” ни препраща към чистата структура, а не към перфектната. С оглед на по-нататъшните изследвания и търсения на пресечни точки между различните предпоставки ще резюмираме някои от основните характеристики на този тип “чиста” структура, така както са се утвърдили в специализираната литература по тази проблематика:

⁷ Sainsaulieu, R. Цит. съч.

⁸ Цит в Mintzberg, H. Structure et dynamique....., p. 100.

- Наложен е фиксиран и официален характер на подвластните на закона зони, самите те определяни чрез правила или административни наредби.
- Регулярните дейности, характерни за дадена бюрократична структура, са фиксирани под формата на официални задължения.
- Методично се определят мерки за осигуряване на редовно изпълнение на задълженията и съблюдаване на правата. За тази цел се ангажират кадри, притежаващи регламентираните квалификации.
- Принципът на йерархичността предполага стриктно наложена система от управляващи и подчинени при осъществяване на контрол от по-висшите позиции.
- Съвременното бюрократично управление се основава върху писмена документация (досиета), за които се изисква необходимото експертно образование.
- Следват се стриктно определени правила, чието познаване представлява само по себе си специализирани технически знания, юридически компетенции, административен и управленски капацитет.

В резюме, структурата е бюрократична, ако нейното поведение е предопределено, предвидимо и стандартизирано. Според редица автори (например Burns&Stalker) този тип структури са подходящи за организациите, действащи в устойчива среда. Следователно тази организационна структура не е адаптирана към сложно и променящо се обкръжение, в което самите организации се развиват. При такива обстоятелства те имат потребност от по-изразена гъвкавост, иновационен потенциал, за да се адаптират и да посрещат конкурентните предизвикателства. Този тип структура се определя като органична и се противопоставя на бюрократичната структура, дефинирана от Вебер.

Органичната структура се характеризира преди всичко с неформални трудови отношения. Проблемите се разрешават постепенно, когато възникнат. За разлика от бюрократичната структура, поставяща ударение върху стандартизацията, органичната структура се развива при отсъствие на стандартизация и се основава върху взаимното споразумение.

Трябва да се отбележи и изключителната роля на социалната система във фирмата в качеството ѝ на съвкупност от взаимодействия и взаимоотношения между различните субекти, с което се цели установяването на трайни колективни връзки. Факт е, че тези връзки оказват влияние и често трансформират ефектите, очаквани съобразно логиката на действие на основните правила, произтичащи от формалната организация. Реалната социална тъкан на организацията може да се разкрие чрез задълбочен социологически анализ. Отново ще се позовем на Р. Сенсолийо, според когото се налага изучаването на организацията като "игрова матрица". В такъв случай се оказва, че някои действия на управляващите се определят директно от ежедневните условия и обстоятелства, а други – от кризисните ситуации. Подобна идея, илюстрирана с множество примери, особено "в

случай на монопол” разкрива и М. Кроазие в произведението си “Явлението бюрокрация”.⁹

Съвременните предприятия, които все повече се сблъскват с необходимостта да променят вътрешната си социална структура, за да отговорят на предизвикателствата на обкръжаващата среда, не могат да пренебрегнат и културните измерения в организацията. Независимо дали някои автори са склонни да отъждествяват ценностния параметър и неговото проявление и в националната, и в организационната култура, или се приема тезата, според която организационната култура не е въпрос на общи ценности, а на общи практики,¹⁰ очевидно е, че културното измерение може да се тълкува по различен начин, но то придобива все по-голямо значение за цялостния облик на фирмената култура и фирменото поведение. По принцип фирмата е място, където се срещат и претърпяват трансформации различни културни течения, обусловени като съществуване и функциониране от социалните групи и институционалното обкръжение. В този смисъл фирмата сама по себе си е културна институция, имайки предвид интензитета, продължителността и сложността на човешките взаимоотношения, които се осъществяват по време на нейното функциониране. Поради тези факти и в съвременната литература все повече се налага образното възприемане на културата като “бетона” за дадено предприятие. Ако е достатъчно адаптирана, тя предоставя на самото предприятие важно конкурентно предимство.

Доброто осмисляне на културния контекст и полагането на анализа на културното измерение ще позволи да се избягнат стратегически грешки, които обикновено са трудно поправими при сливания или съвместна дейност.

Фирмената култура провокира множество теоретични анализи, някои от които твърде противоречиви. Независимо от привързаността към една или друга гледна точка между съществените фактори, определящи поведението на дадена фирма, се включва обкръжаващата среда, в която тя функционира. Само по себе си дефинирането на категорията “обкръжаваща среда” не е много ясно. Класическата дефиниция в Le Larousse го определя като: “Съвкупност от естествени и изкуствени елементи, където протича животът”.¹¹ Следователно средата, в която функционира и се развива дадено предприятие, включва всичко, което се намира извън нейната вътрешна система (вкл. продължителността на съществуване, размера, оперативната техническа система), например: клиентите и конкурентите, географското разпределение на дейностите, икономическия и политическия климат и др. Най-често цитирани в литературата характеристики или организационни параметри на средата са:¹²

- стабилност – в смисъл, че средата, в която функционира дадена фирма, може да бъде стабилна или динамична. Факторите, които динамизират средата, са например неочакваните промени в

⁹ Croizier, M. Le phenomene bureaucratique. Paris, Hachette, 1963. Цит. по Mintzberg, H. Structure de dynamique..., p. 104.

¹⁰ Хофстеде, Х. Цит. съч.

¹¹ Le Petit Larousse illustre. Paris, Librairies Larousse, 1978, p. 381.

¹² Вж. Mintzberg, H. Цит. съч., с. 246 – 247.

търсенето на клиентите, в конкурентните процеси, непредвидени икономически или институционални промени и т.н.

- сложност – като параметър, който се свързва преди всичко с професионалните знания и умения, използвани в производствения процес. Сложността изисква и умението да се прилага широк спектър от знания върху продуктите, клиентите и др., както и да се стимулира иновационният процес.
- диверсифицираност на пазарите – има се предвид по-голямата или по-малката степен на интегрираност или на диверсифицираност на пазарите, които са пряко свързани с разнообразието на потоците от клиенти, на продуктите и услугите, които дадена фирма предлага, с географското зонироване при предлагането им.
- враждебност на средата – евентуална характеристика, която може да произтича от конкуренцията в различните типове взаимоотношения – със синдикалните централи, с правителствените организации и др. Подобна среда изисква от фирмата бързи и адекватни отговори и действия.

Проблематиката относно средата представлява интерес за това изследване доколкото, доколкото може да се анализира влиянието ѝ върху организационната структура на фирмата, доколкото е възможно тя да посрещне нейните предизвикателства – да я предвиди, да я оцени, да намери подходящ отговор на онова, което я провокира.

В процеса на взаимодействие в някои случаи на сблъсък между характеристиките на средата и организационната структура на фирмата се достига до извеждането на определени зависимости, които заслужават нашето внимание в качеството им на базисни единици – зависимости за по-нататъшния анализ.¹³

- По-динамичната среда предполага органична структура. Динамизмът на обкръжението не позволява стабилност, предразполагаща към стандартизация, необходимо е да се действа съобразно обстоятелствата и трябва да се проявява повече гъвкавост.
- При по-сложно обкръжение структурата трябва да се децентрализира в по-голяма степен. Най-общо казано, сложността въздейства върху структурата по различен начин от стабилността. Тя влияе върху децентрализацията, а стабилността – върху бюрокрацията.
- Колкото повече организацията (предприятието) разполага с диверсифицирани пазари, толкова по-силно е изразена тенденцията към раздробяване на няколко организационни единици съобразно пазарите, естествено доколкото многозвенната структура в икономиката го позволява. В действителност организационните структури, които функционират при хетерогенно обкръжение, се опитват да открият определени хомогенни сегменти и на тази основа да създадат в своята структура специализирани единици.

¹³ Пак там, с. 248 – 258.

- Изразената крайна враждебност на обкръжението предполага всяка организация да централизира своята структура за определен период. Този феномен е широко изследван и от учени, занимаващи се в сферата на експерименталната психология (например Hamblin, 1958) и обяснен, прибягвайки до координационните механизми. По принцип директният надзор е най-използваното средство в различни кризисни периоди (загуба на клиенти, на доставчици, рецесия и др.).
- Наличието на несходства от различен тип в обкръжението мотивират организацията да се насочи към селективна децентрализация както в хоризонтално, така и във вертикално измерение.

2. Социо-антропологични предпоставки при формиране на фирмената култура

Ако се позовем отново на Larousse, антропологията е дефинирана като "диференцирано изучаване на вярванията и на институциите, възприемани като основа на социалните структури".¹⁴ В случая се визират социалната и културната антропология, т.е. изследването на човека не само в неговото физическо, но и в неговото социално и културно разнообразие.

Оказва се, че в социалната антропология съществуват редица дискусии относно определянето на измерения за дадена култура. Извеждането на индекси за съответните параметри е само по себе си дълъг и сложен процес на проучване, анализ на данни, статистически изчисления и установяване на корелационни зависимости. Прилагането на измеренията или на проблемните сфери към въпросите за фирмената култура и ролята ѝ като управленски механизъм насочват анализа в рамките на гранични изследвания между икономика и антропология и проследявайки в този план обусловеността между националната и фирмената култура, идентифицират последната като предмет на икономическата антропология.

В основата на формиране на културата стоят ценностите. Те определят конкретните модели на мислене, действие, цялостно програмиране на индивид или група от индивиди. Когато обаче се говори за ценности, особено за разграничаване между желателното и желаното, респ. онова, което може да прерасне в норма,¹⁵ актуална е културната относителност. Ако тя не се отчита, нормирането, изграждането и налагането на определен поведенчески модел може да се изроди в диктатурно действие, а резултатите да са неочаквани и непоправими.

Преди да разгледаме основните проблемни сфери или измерения на културата, според систематизацията на социалния антрополог Хеерт Хофстеде¹⁶ (съществуват и други систематизации, но по наше мнение тази на Хофстеде е много добре организирана и аргументирана, има основание да бъде използвана при различни изследвания, още повече, че четирите

¹⁴ Le Petit Larousse illustre..., p. 53.

¹⁵ Вж. Миланова, А. Институционална определеност като фактор при моделиране на взаимодействията между икономика и политика. – "Икономически изследвания", 2003, кн. 1, с. 56.

¹⁶ Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 375.

основни проблемни сфери, които той визира, са идентифицирани и емпирично проверени още през 50-те години на XX век), трябва да се подчертае, че подобен модел на проблемни сфери е с по-голяма валидност за органичните общества. В този смисъл дори при нациите проблемът е дискуссионен. При организациите на пръв поглед нещата са още по-изместени встрани и ясни – практиките формират фирмената култура, ценностите нямат такава тежест, целите насочват поведението и за неговото оптимизиране се търсят модуси за разрешаване на конфликтността в целите. Тези постановки са класически и верни,¹⁷ интересно е да се прецени каква е степента на тяхната относителност (предимно за тезите на Хофстеде), в конкретен случай и когато методологически се обогати ортодоксалният икономически анализ.

За съжаление Хофстеде, както и други социални антрополози, нямат конкретни изследвания за България. Опити за проучване на културните ни специфики правят някои отделни учени,¹⁸ мениджъри, но спорадичността на тези изследвания, без да оспорва извежданите тенденции, намалява степента на научна достоверност на изводите. През 2002 г. Михаил Минков издава една твърде успешна книга,¹⁹ която не само популяризира идеите на Хофстеде, но и прави опит да теоретизира върху българските културни специфики и тяхното отражение върху начина на мислене, поведението, битовите контакти, бизнес-контактите, организационното поведение, идеологията и т.н. Авторът споделя виждането, че мястото на България по класацията на Хофстеде може да се определи приблизително, на основата на впечатления, преценки и сравнения, които не са количествено измерими. Този подход не е абсолютно точен, но има основания да бъде използван за определени цели и по принцип се прилага. Независимо от известния субективизъм сме склонни да приемем, че преценката би била сравнително точна. Самият Хофстеде, който се ангажира с проблемите на организационната култура и организационното поведение, не приема споделяната от някои автори теза, че и фирмената култура е резултат от ценностните системи, които влияят върху целеполагането и формират поведението. Интересно е да се види как точно стои този въпрос в България, където спецификите в логиката на развитието са често констатирани, но не толкова често тълкувани.

Основните проблемни сфери в културата, чието влияние съвместно с икономическите критерии ще бъде изследвано при определена среда, са: **колективизъм и индивидуализъм, избягване на несигурността, властово разстояние, мъжественост и женственост, дългосрочна и краткосрочна ориентация в живота**. За да не се тръгне към двусмислени тълкувания, още в самото начало е добре да се изяснят условните названия на някои от измеренията или да се потърсят (в чисто лингвистичен план) синоними, тъй като смисълът се запазва в българската или в другоезичната литература, третираща социална проблематика.²⁰ Когато се говори за индивидуалистични

¹⁷ Пак там; Димитров, М. Индустиалната организация. С., НБУ, 1997.

¹⁸ Вж. Изследвания на ценностите на доц. С. Карабелюва, Ю. Генов и др. Цит. по Хофстеде, Х. Култури иПредговор на М. Минков.

¹⁹ Минков, М. Защо сме различни. (Межкултурни различия в семейството, обществото и бизнеса). С., „Класика и стил“, 2002, 321 с.

²⁰ Вж. Минков, М. Цит. съч.

и колективистични култури, в нашия случай е по-добре да се въведат понятията родови и безродови общества (култури) и в тях да се изследват взаимоотношенията между вътрешната и външната група (ingroup – outgroup). При дефинирането на мъжествените и женствените култури става въпрос за отчитането на степента на напоритост (агресивност) или на мекост в поведението за дадена култура, а когато се говори за краткосрочна и дългосрочна ориентация в живота, се отчита степента на жертвоготовност, която има особено важно значение за организационната култура.

Индивидуализъм и колективизъм (родовост и безродовост)

В голяма част от обществата по света интересите на групата имат надмощие над тези на личността. Съзнанието за *властта на групата* (обикновено първата подобна група е семейната структура) се трансформира по един или друг начин, в една или друга степен през съзнателния живот на човека, но принципно първичното съзнание остава. Следователно индивид, който живее в индивидуалистично общество, е носител на безродови ценности, а живеещият в колективистично общество притежава принципно родова ценностна система. Съществуват и индивиди, които отхвърлят определени ценности, характерни за обществото им, изграждат и поддържат друг манталитет, но те остават извън структурата, като същевременно са принудени да приемат нормите, адекватни на съответната структура, изградена на базата на осреднена статистическа единица.

След като се изчисли индексът на индивидуализма или чрез пряко наблюдение се ранжира определена страна в сравнение с две други с изчислен индекс при сравнителни изследвания и се определи апроксимативна стойност на нейния индекс на индивидуализъм (ИИ), се анализират проявленията и отраженията на тази нейна специфика в обществото. По таблицата на Хофстеде за определяне на ИИ за 50 изследвани държави²¹ към сегашния момент България вероятно би се доближила по-скоро до Югославия /ИИ=27/, отколкото до Гърция (ИИ = 36), т.е. нейният индекс би имал приблизителна стойност 27, но и в двата случая България се определя като **родово общество**. След Югославия и евентуално България, в таблицата са Португалия, някои изследвани африкански и азиатски страни и държавите от Латинска Америка.

По принцип независимо от по-нататъшните си натрупвания, от теоретичната и практико-приложната си подготовка за извеждане, поставяне и изпълнение на цели всеки работник, служител или мениджър пренася, дори и несъзнателно, домашното и училищното си възпитание в новата организация или структура, на която той вече е член.

Възможно е организационните култури да бъдат оригинални, т.е. да се различават от общите за мнозинството норми и в това да се състои тяхното предимство. Друг е въпросът доколко това е реално постижимо, но с подобна на изложената теза се съгласяват както привърженици на идеята, че организационната култура се дистанцира от националната, така и на противоположното твърдение. Съществува обаче и възможността (особено характерна за колективистичните общества) работното място да се превърне

²¹ Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 73.

във вътрешна група с всички последици, произтичащи от подобна трансформация. Емоционалните и моралните елементи, които много често преобладават в тези общества, вредят на ефективната организация и понякога нарушават мотивацията (например, ако работещите почувстват, че са третирани като представители на външната група, знаейки какво означава това).

Подобна зависимост се установява и при бизнес-контактите, и при отношението спрямо клиентите и т.н. В крайна сметка се установява, че управлението на групи води до извеждането на отношенията пред работата – извод, който ще се екстраполира и по-нататък, при изследване на другите социално-антропологични предпоставки.

Властово разстояние (неравновластие и равновластие)

Властовото разстояние се определя като "степеня, в която по-слабите членове на институции и организации в една държава очакват и приемат неравното разпределение на властта..."²²

В популярната управленска литература то се обяснява с ценностните системи на имащите по-малко власт, а начините на разпределението ѝ – с поведението на по-силните членове. Не трябва обаче да се пренебрегва фактът, че проявление на властта има там, където съществува адекватно проявление на подчинението. По тази причина, както отбелязват редица социални антрополози, вкл. и Хофстеде, твърденията на ръководените отразяват в по-добре съответните различия, отколкото твърденията на ръководителите или на лидерите.

По принцип в рамките на една нация например властовото разстояние се променя в зависимост от социалната класа, от образованието, от работата. Смята се, че ценностите на средната класа влияят в по-голяма степен на институциите на една държава, като същевременно получаването на висше образование придвижва индивида към средната класа. Това е ортодоксална, класическа постановка, която обаче предполага a priori един фундамент – доброто социално стратифициране на модерните общества и възможността за реална мобилност в страните. Следвайки тази логика на изложение, без да се основаваме на конкретни изследвания, може да се предположи, че в българското общество ще се констатират определени отклонения.

За обяснение на склонността към равновластие или неравновластие както в държавата, така и на равнище организация трябва да се има предвид склонността към възприемане на външната или вътрешната причинност от средностатистическата единица, които засилват съответно чувството на срам или чувството на вина в различни ситуации и при изпълнение на различни функции.

Ако се потърси директна връзка между родовост – неравновластие и безродовост – равновластие, резултатите невинаги са еднозначни. При изследване на връзката родовост – безродовост (външна – вътрешна причинност се установяват значително по-категорични потвърждения. Ако дадена култура е индивидуалистична (безродова), тя приема вътрешната

²² Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 36.

причинност като обяснение за човечеството изобщо. Този извод се потвърждава от статистически анализ, направен от Смит, Тромпенаарс и Дуган, с който се установява корелационна връзка 0.70, говореща за значителна корелация.²³

Вътрешната причинност е принципно добър индикатор за позитивно развитие на организационната култура. В повечето случаи приоритет има консултантският стил на управление, свързан с равновластието (тук обаче се намесва и третото измерение напоритост – мекост), но типично за култури с вътрешна причинност е да се изисква инициативност в работата, въвеждане и възприемане на новаторски идеи. Невъзможността да се задвижат и да се материализират тези нагласи, особено в организационна среда, кара субектът да изпитва чувство за вина, което допълнително го мотивира, противоположно на чувството за срам, свързано с външната причинност. То се проявява *post factum* (след като бъдеш разобличен) и рядко служи като мотивиращ фактор. Тези разсъждения имат сила както за работещите, така и за ръководещите дадена организация, които се ангажират с оперативното целеполагане и формират организационното поведение.

От средните стойности на стандартна извадка и в резултат от разработена за целта формула Х. Хофстеде извежда индекс на властово разстояние (ИВР) за отделни държави.²⁴ По аналогия с предходния индекс, ако позиционираме България по регионални съображения и на основата на наблюдения по-близо до Югославия, то тя би трябвало да има висок ИВР (за Югославия той е 77, непосредствено преди нея са страни от Западна Африка, но повечето от тях са бивши френски колонии, а самата Франция има ИВР = 69, докато за Гърция той е 61). По такава логика България би следвало да се разглежда като страна, в която преобладават **голямото властово разстояние и изповядване на външната причинност.**

Съчетаването между склонността към равновластие и изповядването на вътрешната причинност са в тясна, константна връзка, за чието проявление има множество доказателства в европейската история и тя е с определено значение за напредъка на общества и нации. Проявлението на това сложно измерение в съвременните общества влияе както пряко, така и опосредствано върху техния икономически растеж, структура и организация на макро- и на микроравнище. Анализът на това измерение, особено когато то се съизмери с останалите социо-антропологични предпоставки, би могъл да бъде ценен източник на информация за стила и методите на управление и организация и за поведението на организационните структури.

Мъжественост и женственост (напоритост и мекост)

При тази проблемна сфера се изследва връзката между определено културно предпочитание за нагласи и поведение на средностатистическите единици (в този случай индивидуалните различия девиират в най-ярка степен със социално-антропологичния параметър) и отношението към държавата, към институционалната среда, към организацията. Редица социални

²³ Smith, P., F. Trompenaars, S. Dugan. The Rotter locus of control scale in 43 countries: A test of cultural relativity. – International Journal of Psychology, 30, 1995, 337-400; Минков, М. Цит. съч., с. 89.

²⁴ Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 33.

психолози (Brem, Kassin), особено през 90-те години на миналия век, аргументират тезата, че класическият мъжки тип, който е по-агресивен, по-насочен към предизвикателствата и съревнованията, и класическият женски тип, който е по-чувствителен, по-състрадателен и по-склонен към сътрудничество, са типове, различията между които се дължат по-скоро на възпитание, отколкото на биология.

И при това културно измерение ключовите различия се търсят по посока на общи норми, семейно и училищно възпитание и работно място. Особено съществени са изведените характеристики по типовете, свързани с организационната култура. Фокусът се насочва както върху мениджърите и мениджърските умения (облягат се върху интуицията и търсят съгласие или решително се налагат), така и върху същността на организационната култура (равенство, солидарност или справедливост и съревнование), а също и върху нейни специфични характеристики, например конфликтността (разрешаване на конфликтите чрез компромиси и преговори или чрез борба и отстояване на позициите докрай).

В таблицата на стойностите на изчислените от Хофстеде²⁵ индекси на мъжественост (ИМ) страните, които служеха за “пилони” при позиционирането на България – Гърция и Югославия, са твърде далече една от друга. Гърция е с ИМ = 57 и се нарежда сред най-мъжествените общества, близо до САЩ и Австралия, а Югославия с ИМ = 21 е малко преди скандинавските страни, които, както вече подчертахме, са полюс на женствена култура. По определени критерии в рамките на изследваното отношение мъжественост – женственост като склонност към надделяване над околните и даване на израз на това надделяване, масов вкус към успех, отношение към конкретни елементи в управлението и организационното поведение – уволнения и съкращения, размер на заплащането, системни класации на служители и др. България би могла почти еднозначно да се определи като **мека култура**, с което отново се доближава до Югославия, без нейният ИМ да може да се фиксира само на основата на наблюдения. Отново ще подчертаем обаче, че при това измерение, съотнесено към организационните култури и поведение, оптималният анализ би следвало да се извършва при съблюдаване на съчетаването му с другите измерения.

Избягване на несигурността (Спокойствие и тревожност)

И в този случай, аналогично на предходните измерения, категориите *несигурност*, *спокойствие*, *тревожност* се пречупват през призмата на ранното възпитание на личността и като психологически детерминанти се екстраполират върху средностатистически единици, което вече ги дефинира като проблемни сфери или измерения в социалната антропология. Тръгвайки от това индивидуално психологическо равнище, могат да се анализират и прогнозираят различните практики в тревожните и в спокойните култури и тяхното отражение както върху икономическата и политическата организация на обществата, върху институционалната им структура, така и върху фирменото управление, култура и поведение.

²⁵ Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 116.

Тук е необходимо да се изтъкне, че когато се говори за спокойни култури, това не означава, че тези общества отхвърлят идеята за всеобщата неопределеност като един от фундаментите на модерната икономическа теория. Те обаче приемат по различен начин нейните предизвикателства, което се отразява върху изграждането на ценности и формирането и утвърждаването на практики. Същевременно, когато се изследва влиянието на избягването на несигурността върху инициативността, нагласите за приемане или отхвърляне на нововъведенията, предприемаческия дух, това измерение се координира с останалите, за да се открият и анализират пресечните точки.

При неговото изследване често може да се допусне т.нар. в социалните науки „екологична грешка“.²⁶ Конкретната проблемна сфера се фокусира върху реакциите на съвкупности с общ умствен софтуер, а те се определят от степента, в която членовете на една култура се чувстват застрашени от непознати ситуации. Възпитаването в такъв дух не само стеснява периметъра на толерантност към различното в определена култура, но и влияе върху мотивационните системи, върху нагласите за възприемане на нововъведенията, на новото изобщо, което носи непознати рискове. Културите или обществата, които са закодирали в себе си подобна стресираност, са по принцип в по-малка степен иновационно мотивирани, по-малко отворени. Търси се предвидимост, яснота в събитията и ситуацията.

На основата на изведен индекс за избягване на несигурността (ИИН) Хофстеде и екипът изчисляват съответните индекси за 50 държави в три региона и върху стойностите на ИИН им правят класификация.²⁷ Интересно е да се отбележи, че двете страни, които приехме като пилоните при позиционирането на България чрез наблюдение и апроксимативен сравнителен анализ – Гърция и Югославия, са начело в класацията. Гърция е на първо място с ИИН = 112, а Югославия – на осмо с ИИН = 88. **Между тях, където най-вероятно би се разположила България,** са Португалия, някои латиноамерикански държави и Япония, малко след Югославия е Франция, докато с най-нисък ИИН са САЩ, скандинавските страни, а дори след тях са Ямайка и Сингапур.

Още веднъж ще подчертаем, че съотнесено към организационната култура, и това измерение придобива по-категорични очертания, когато се допълни с някои от останалите културни измерения. Особено актуално е изследването на двете проблемни сфери – избягване на несигурността и мъжественост – женственост (твърдост – мекост), с което се задълбочава анализът на влиянието върху мотивационните системи на работещите в дадени организации, от една страна, и от друга, на управляващите, дирижиращи целеполагането и оттам поведението на съответната структура.

Констатирано е, че в културите с високи стойности на ИИН съществува емоционална необходимост от правила, дори и когато те не са наложителни или не са приложими (в този случай не се коментира неспазването на правилата поради други причини), както и емоционална необходимост за усилената работа, удовлетвореността от която е често отрицателна, но и твърде различна

²⁶ Това е фактически смесване на двете основни равнища: индивид – общество, т.е. смесването на личностната с общата култура.

²⁷ Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 157.

между работещите и управленския екип. При тях е налице негласно потискане на нестандартно поведение и идеи, на нововъведения (което не изключва индивидуални постижения и рационализации), има тенденция мотивирането да се задвижва не толкова чрез постиженията и резултатите от тях, колкото чрез гарантираната сигурност. Би трябвало подобен културен модел (ако го съотнесем към организацията) да се съобрази с целеполагането, тъй като подобно съгласуване ще сведе до минимум евентуалните девиации в организационното поведение.

Важна последица за тревожните култури е, че техните представители са недоверчиви и приемат скептично новите идеи, новите начинания и изобщо нововъведенията. Пренесена в организацията (независимо в каква степен е влиянието на националния културен модел), тази зависимост се отразява директно както върху мотивацията, така и върху структурата ѝ, тя се експонира върху целите и върху поведението.

В тясна връзка с избягването на несигурността е структурирането на дейностите, при което се намесва и властовото разстояние. Това обяснява различните модели на структуриране на организациите, например при силно концентриране на властта (Франция), при оптимална структурираност (Германия), при превес на ситуативното решаване на проблемите (Великобритания). За първите две държави е характерно силното избягване на несигурността, докато Великобритания има сравнително слаба стойност на ИИН.

Отчита се обаче, че наличието на добра структура и стриктни правила невинаги гарантират мотивацията на членовете на организацията към екипна работа. По принцип при тревожните култури поради по-голямата стресираност, нервност и нетърпимост груповата работа не е много ефективна. Става ясно, че проблемите в груповата работа от този тип са различни от тези в груповата работа в американската корпоративна култура например. Затова и техниките, които предлага американската литература по този въпрос, не трябва да се пренасят автоматично в други култури независимо от организационните им специфики, а би трябвало да се потърси адекватният организационен модел.

Във връзка с казаното, Михаил Минков прави интересни разсъждения и относно феномена *предприемачество* и ИИН в различните култури.²⁸ Позовавайки се на международно изследване от 1999г., той отбелязва, че най-много предприемачи (в собствен бизнес) има в южноевропейските държави, а най-малко – в скандинавските. Очевидно сигурността на платената служба е предпочитана от тревожните народи, но е факт, че често се достига до обтягане на междуличностните отношения, с което се създава допълнителен стрес. Поради тази причина немалко хора предпочитат да работят сами, без да се сработват или да се подчиняват на някого. В още по-голяма степен тази констатация е валидна за култури с висок ИВР, т.е. където доминират неравновластните отношения.

Обобщено, и това четвърто социо-антропологично измерение потвърждава, че и за организационните култури са характерни културни

²⁸ Минков, М. Цит. съч., с. 164.

специфики, които диктуват структурата на целите и най-доброто (най-подходящото) фирмено поведение.

Жертвостовност (дългосрочна ориентация)

Все по-често в литературата по социална антропология се срещат изследвания или коментари върху т.нар. “конфуциански динамизъм”, който фактически е едно от многото добри правила на поведение, описани от самия Конфуций и прераснали в социална философия. Изискват се умереност, пестеливост, дори жертвостовност, които като набор от ценности се отнасят към дългосрочната ориентация и се идентифицират като динамични.

Тази проблемна сфера (краткосрочност – дългосрочност в ориентацията) е подробно проучена от канадския антрополог Майкъл Бонд, чиито изследвания са подробно описани и интерпретирани от Хофстеде. Последният намира основания за извеждане на конфуцианския динамизъм като пето измерение и независимо от генезиса му, определящ го като специфичен източен фокус, той го възприема категорично като глобално измерение, още повече налагащо се в съвременния свят и определя, по аналогия с предходните индекси, индекс на дългосрочната ориентация (ИДО) за 23 държави.²⁹ Естествено е, че Китай, Хонг Конг, Тайван, Япония водят класацията. Германия (ФРГ), Великобритания, САЩ и особено Канада заемат по-крайни позиции. В този случай **позиционирането на България става още по-условно**, тъй като страните, възприети като пилони за съпоставка (Гърция и Югославия) отсъстват от изследването.

Изследването на показателя лични спестявания от БНП ни дава само относителна представа, защото дори и да се констатира спестовност, тя невинаги корелира с дългосрочната ориентация. При среден доход между 2700 – 3000 лв. годишно (за 2000г.) общият потребителски разход е 82.9 – 82.8%, като за образование и културен отдих се отделят около 9.4%, за свободно време – около 4%, за други разходи – около 8.9%, но проблемът тук е, че само разходът за храна е 40%.³⁰ В подобна насока са и разсъжденията на Л. Несторов по отношение на крайното домакинско потребление в качеството му на фактор за икономически растеж. Той пише, че “въпреки големия относителен дял на домакинското потребление в БВП (около 70%) то не може да генерира силен растеж..., защото се базира на изключително нисък реален доход...”³¹

Оказва се, че ако на Изток се цени традицията, в още по-голяма степен това се отнася за пестеливостта, а заедно с тази чисто конфуцианска ценност постоянството, ранжирането и съблюдаването на отношенията според статута и накрая – чувството за срам, изграждат образа и подкрепят предприемаческата дейност.³² Независимо от зачитането на традициите достигането на степен, която би възпрепятствала иновацията, се възприема по принцип като рисков фактор по отношение на бъдещото развитие. Оказва се, че на Изток се наблюдават тенденции към преодоляване или поне към

²⁹ Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 233.

³⁰ Статистически годишник, 2001, с. 113.

³¹ Несторов, Л. Крайното домакинско потребление като фактор за икономически растеж в България. Икономически изследвания, 2002, кн. 2, 116 – 140.

³² Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 232.

отклоняване на ценности, които се отнасят към, образно казано, "конфуцианската статика" в полза на конфуцианския динамизъм. В този случай дори родовостта или властовото разстояние се оказват по-слаби фактори, отколкото жертвоготовността или дългосрочната ориентация в културния модел.

Корените на конфуцианския динамизъм се обясняват с философията или с религията на обществото, слагащи отпечатък върху интерпретирането на рационалността и рационалното поведение, поставянето на цели, обвързани с такова поведение, и респ. с предприемаческата дейност и стопанската активност.

Съществен момент е, че жертвоготовните култури са в състояние да се оказват сами по себе си аналог на вътрешната причинност. Убедеността, че трудът е свещена ценност и той трябва да се насочи към нещо добро, е в основата на трудовата етика на китайците, корейците, японците и се обвързва с вътрешната причинност, респ. с мотивацията.

Независимо че за тези народи е характерно чувството за срам вместо за вина, старанието, което произтича от него, благоприятства възприемането на различни западни управленски философии и техники, които на пръв поглед може би не трябва да излизат от рамките на западния свят.

Въпреки спецификата си конфуцианският динамизъм би могъл да претендира за известни екстраполации, разбира се, само в степента, в която ще бъде полезен за оптималното развитие. Подобни анализи и обвързването им с другите измерения, биха били полезни, особено при подобряване на културата и оптимизиране на поведението на стопанските единици.

3. Връзка между организационно-институционалните и социо-антропологичните предпоставки за фирмената култура в България

Както посочихме, основната функция на фирмената култура е да гарантира кохерентността в съществуването на групата и да подобри ефективността от нейната дейност. Фирмената култура е холистична и социално-конструирана. По аналогия с цитираното вече определение на Хофстеде за културата по принцип, фирмената култура е специфичен модел на колективно програмиране на ума.

Вниманието в конкретния случай е насочено към изследване на проблема дали общите ценности, които всеки носи, или възприемането на практиките са ядрото на фирмената култура у нас; до каква степен личността на основателя (основателите) се отграничава и се отразява върху възприемането на практиките, респ. на тяхното надделяване или подценяване в сравнение с ценностите; значението на професионалните умения; влиянието на обкръжението. Силата на фирмената култура се отразява върху целеполагането и респ. върху фирменото поведение. Тази хипотеза е тествана и е придобила вече тезисно звучене, но интерес продължава да представлява изследването на проблема доколко силната (слабата) фирмена култура е обусловена от националните специфики и доколко е възможно националното програмиране на ума да отстъпи пред фирмения софтуер, като изследването се отнася конкретно към българския случай. *Дали организационните култури у нас са повърхностни явления,*

необвързани пряко с ценностите, или са детерминирани от ценностите не е самоцелен въпрос. Той е в основата на доброто структуриране на целите, на изграждането на оптимални стратегии на фирмено поведение.

М. Кънев доказва обективната обусловеност на прехода и във връзка с това изследва някои модели на пазарна икономика. Техният анализ го провокира да зададе въпрос, който по наше мнение би могъл да се отнесе и към фирмената култура и поведението на организационните единици. Авторът си поставя въпроса "...дали националният ни генотип позволява да постигнем резултати, присъщи на англо-саксонския или конфуцианския генотип. Или причините за изоставането ни са в типа на икономиката и в нейното управление".³³ Този въпрос, поставен в контекста на обективизиране на обусловеността на прехода, логично води до тълкуване на онази стихийност "в развитието на процесите, въпреки съзнателно предприемани действия на правителството".³⁴ Нашето виждане е, че има смисъл причините за констатираните разминавания както на макро-, така и на микроравнище да се потърсят в специфичното проявление на връзката организационно-институционални (*икономически*) – *социо-антропологични предпоставки*. Тази обусловеност влияе, от една страна, върху изграждане на обкръжаващата среда, в която функционират и осъществяват целите си стопанските единици, а от друга, върху изграждането на фирмената култура, която се обвързва с целите и поведението на стопанските единици.

Разработката на анкетните карти за това изследване цели очертаването на карта на организационната култура и извеждане на хипотези по отношение на нейното управление. При този процес бяха взети предвид провеждани вече в тази насока или в подобна на нея изследвания, както и теоретични постановки и хипотези от цитирани в предходните глави автори. Оказа се обаче изключително трудно, много повече от очакваното, да се ангажират кадри от различни равнища в анкетните проучвания. От една страна, трябваше няколко пъти да се редуцира броят на избраните фирми, които бяха подредени балансирано в различни отрасли (от 21 – на 14 – на 7) поради факта, че се достигна до противоречия при засичане на отговорите. От друга страна, обстоятелствата наложиха преработка на първоначалните варианти на анкетната карта, за да бъде по-пригодена към анкетираните, останали в "последния кръг", и същевременно да послужи като база за изводи и очертаване на тенденции. За съжаление от двете по-големи фирми в сферата на производството, бяха получени много интересни анкети, но само на административно-мениджърско равнище, а на равнище работещи се получиха невалидни или недобре попълнени анкети, поради което културната карта като цяло остана недовършена. В няколко от микропредприятията по мнение на анализиращия отговорите на въпросите бяха дадени като заучени предварително и не биха могли да се квалифицират като обективна информация.

В крайна сметка анкетата, проведена с цел анализ на обусловеността между икономическите предпоставки и социо-културните измерения и

³³ Кънев, М. Преходът към пазарна икономика – обусловеност, референтни модели и политики. С. – Икономически изследвания, 2002, кн.2, 3 – 32.

³⁴ Леонидов, А. Трансформационният процес – основни аспекти и елементи. Цит. в Кънев, М. Цит. съч., с. 6.

определяне тежестта на националните ценности или на организационните практики върху фирмената култура, обхвана седем предприятия, от които пет малки и две средни, като по-голямата част от тях са в сферата на услугите и от частния сектор. От седемте анкетирани предприятия едно е със смесено участие, но не са констатираха явни различия в отговорите, вероятно поради регионалната близост на партньорите.

В резултат от проведената анкета и от процентните съотношения в отговорите се достигна **до заключения, които дори и при отчитане на известна относителност, звучат логично, достоверно и адекватно на българската конкретика.**

Оказва се, че не се установяват особено големи различия в отговорите, независимо от нееднакия профил на изследваните фирми. Предприятието със смесено участие и три от други изследваните осъществяват производствена дейност, но тя е квалифицирана като извършване на производствени услуги, две от фирмите са в сферата на търговията и една е в областта на бизнес-услугите. За съжаление, както беше посочено и по-горе, в това изследване не са ангажирани големи фирми с утвърдени производствени дейности у нас, в които биха могли да бъдат обхванати и по-голям брой анкетирани и да се проследят интересни тенденции. В крайна сметка се достигна до **изследване на фирмената култура в по-малки предприятия, които обаче сами по себе си и поради своите специфики представляват интересна зона за фокусиране на анализа и онагледяване на теоретични постановки.**

В четирите фирми, чийто профил се определя като извършване на производствени услуги, направихме разграничаване между отговорите на работещите и служителите, но не бяха констатирани особени различия в общите насоки и тенденции. В предприятията с търговска дейност анкетираните бяха по-малко, главно служители. Във фирмата, извършваща бизнес-услуги, работническият персонал по дефиниция се отъждестви с две лица, осъществяващи обслужваща дейност, и с още едно лице на непълно работно време, които обаче не се включиха в анкетата. В този случай се оказа нецелесъобразно търсенето на корелационни зависимости между статута и общата насока на отговорите, за да се вземе под внимание това разграничаване, когато се отхвърля или се потвърждава хипотезата за определящата роля на ценностите или на практиките при формирането на фирмената култура в България.

Беше подчертано, че голяма част от авторите, теоретизирайки върху фирмената (корпоративната) култура, смятат, че ценностите са нейната същност и при целеполагането в дадено предприятие трябва винаги да се отчита и тази характеристика (специфика), която се оказва не по-малко важна от стратегията и от контрола на дейността и която в крайна сметка предполага адекватно или неадекватно на средата поведение.

Същевременно друга група автори на основата на теоретизации и изследвания са склонни да приемат като сърцевина на културата "общите възприятия на ежедневните практики".³⁵ Обяснение за подобно твърдение, което се противопоставя на по-горното схващане, е, че ценностите на

³⁵ Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 255.

основателите и на лидерите на една организация трябва да се разграничават, защото именно те се превръщат в практики на членовете.

Вероятно трябва да се има предвид и фактът, че първото твърдение, характерно за американската фирмена литература, идва от нация с огромни постижения във фирмените практики, но и паралелно с това, съхранила в една или друга степен множество етнически специфики. Докато второто схващане, независимо че се базира на международни изследвания, е типично повече за европейски автори, и то представители на “меки” индивидуалистични култури с малко властово разстояние. Дали това наистина е от някакво значение, е обект на дискусия, но е безспорен фактът, че фирмената култура трябва да се изучава и да се синхронизира със средата и същевременно да се възприеме като важен стълб в поведението на дадена фирма.

Какво показват резултатите от проведеното проучване в България? Разработената анкетна карта³⁶ включва 22 въпроса, от които последният е свързан с определяне на статута на анкетирания. Първите четиринадесет въпроса се отнасят конкретно до дефинираните във втора глава измерения на националната култура. Отговорите биха могли да тестват направените предположения относно позиционирането на България в скалите, от една страна, а от друга, да се свържат с въпросите от XV до XX така, че да се коментират зависимостите между измеренията на националната и на организационната култура.³⁷

При съпоставка на установените измерения на организационната и на националната култура се установяват зависимости само за три от тях (процесна или резултатна ориентираност на културата; самоидентификацията на работещите с организацията или с професията; отвореност или затвореност на системата).³⁸ Идеята ни е да установим дали и доколко това е валидно и за фирмените култури в България, ако съответната организационна култура е “силна” (в цитирания по-горе смисъл на еднородност), отразява или не отразява националните ценности. След като се отговори на този въпрос, може да се изследва позиционирането или адаптирането на структурните единици в обкръжаващата среда и да се коментира ролята на *фирмената култура като управленски механизъм*.

След като не се установиха кардинални различия в отговорите на работещите и служителите в отделните единици, които да доведат до корелационни изчисления, при обработката на анкетата се оформиха две равнища – процентно съотношение за отделната фирма и процентно съотношение за цялата съвкупност, като броят на отговорилите се приема за 100%. Коректността при подобна методика изисква да се коригира базисният процент при евентуално неотговаряне на въпроси. Тъй като тук става дума за анализ на зависимост между измерения на националната и на организационна култура, анкетирания бяха помолени изрично да отбележат адекватния

³⁶ Вж. Приложението.

³⁷ Цитираните измерения са резултат от изследване на организационните култури, проведено от Института за изследване на межкултурното сътрудничество през 1985-1987 (Вж. Хофстеде Х. Цит. съч.)

³⁸ Вж. Хофстеде, Х. Цит. съч., с. 270.

според тях отговор на въпроса и анкетните карти с непопълнени два и повече въпроса бяха третираны като невалидни.

Получи се следната картина, която въпреки че не е максимално представителна, доведе до открояването на някои съществени изводи и до очертаването на тенденции, което е и цел на научно-изследователския проект.

След отделяне на невалидните карти общият брой анкетираны възлезе на **57 човека**.³⁹ При първия въпрос, на който анкетираныте посочват по две от отбелязаните цели, като проценти за отговорите А и Б, които изразяват индивидуалистичен тип култура се получиха, съответно 14% за А и 21% за Б, а за В и Г, които изразяват колективистичен тип култура, съответно 44 и 21%. Особеното тук е, че в три от фирмите комбинациите не се групират задължително по двойки А и Б и В и Г, а има съчетания на А и Г и Б и Г.

При втори въпрос от общия брой анкетираны към отговор А, който отразява колективистичен тип култура, се насочват 66%, а към отговор Б, отразяващ индивидуалистичен тип – 34%. Особеното тук е, че в една от фирмите масово е предпочетен отговор Б, в други две близо половината от анкетираныте също предпочитат отговор Б. Този факт може да ни даде основание за предположението, че в някои сфери или при определени обстоятелства професионалният състав се изгражда от хора, които имат ценностна ориентация, различна от приетата за масова.

При трети въпрос отговорите се разпределят по следния начин: за А, който отразява индивидуалистичен тип култура, са отговорили 56%, а за Б, който отразява колективистичен тип култура – 44%. Този обрат в досегашната линия вероятно отразява положителни тенденции, но може да се отчете и момент на въздържаност независимо от анонимния характер на анкетата. Защото при четвърти въпрос, който е конструиран малко по-мек, процентите са почти същите, но в обратна пропорция: за отговор А (колективистичен тип) са отчетени 57%, а за Б (индивидуалистичен тип) процентите са 43. И в този случай обаче се наблюдава тенденция процентите да се доближават.

При въпросите от V до VIII, отразяващи нагласите спрямо малко или голямо властово разстояние в културния ни модел, отговорите, клонящи към голямата властова дистанция, са убедителни – от 56% при VII въпрос, 61% и 65% съответно за VI и V въпрос до особено високия процент за отговор Б на VIII въпрос – 79, които изразяват позицията за необходимост от голямо властово разстояние, но при които вероятно са отразени и негативите спрямо неефективната институционална среда, която вече е външен фактор за фирмата.

При IX, X и XI въпроси, отнасящи се до идентифициране на степента на мекост или твърдост (женственост – мъжественост) на културата, отговорите, клонящи към определяне на модела ни като мек (женствен), са сравнително най-категорични – 70% за отговор А на IX въпрос, 66% на X въпрос и 51% за отговор Б на XI въпрос, като при последния процентите, отнасящи се до едната или до другата специфика са много близки, което говори за

³⁹ Вж. Анкетно проучване „Изследване на фирмената култура и нейната обвързаност с националните специфики (обобщение на резултатите от проведеното проучване)”

формирането на нов, по-широк поглед върху мениджърската роля и върху управлението изобщо.

Отговорите на въпросите XII, XIII, XIV потвърдиха хипотезите за високата стресираност в нашия културен модел. На въпрос XII към отговор А, който отразява тревожността в културата, се насочват 74% от анкетираните, като интересна констатация в случая е, че предпочелите във втори въпрос отговор Б (индивидуалистичен тип) в този случай избират отговор А, с което се съчетава нова индивидуалистична (безродова) тенденция с висока тревожност. При XIII въпрос предпочитанията са към отговор Б – 65%, което също потвърждава горното тълкуване. При XIV въпрос, който е комбиниран, се отчитат 56% за отговор ББ', което потвърждава и изложената във втора глава хипотеза за тревожност на културния модел, съчетан с изповядване на външната причинност.

Дотук въпросите са свързани главно с националните специфики в културния модел и те потвърждават (с известни условности по някои от измеренията) хипотезата, че *българското общество е родово (колективистично)/, сравнително неравновластно (с голямо властово разстояние), с мека култура (женствена) и с висока степен на тревожност при склонност за изповядване на външна причинност.*

От XV до XXI въпрос се изследват дефинираните измерения на организационната култура. Получената информация ни дава възможност да съпоставим измеренията от единия и от другия тип, което е основание да бъде изведена теза относно влиянието на ценностите и на практиките върху фирмената култура в България сега.

При XV въпрос, фокусиран върху предпочитанията към *бюрократична или органична структура*, без тези определения да са посочени конкретно във въпроса, 61% от предпочитанията са за бюрократична структура. Този резултат е донякъде очакван и обоснован, но същевременно, той неминуемо разкрива вътрешен конфликт между организацията и обкръжението, за който стана въпрос в първа глава. Беше изтъкнато, че бюрократичната структура не е адаптирана към сложно и променящо се обкръжение, разгледано в широк план. Следователно възниква един принципен въпрос – ако се допусне, че бюрократичните структури са характерни и оптимални за средата, възможно ли е реална промяна и динамизация на обкръжението, без това да се отрази пряко върху структурата на организацията и в каква посока фактически би било това влияние – позитивна или негативна.

XVI въпрос цели самоопределянето на структурната единица (организацията) като *ориентирана към процеса или към резултатите*, което според изведените измерения, свързани конкретно с организационната култура, е първото, показващо и връзка с ценностите, т.е. с националния културен модел. В нашия случай 67% от общо анкетираните избират първата опция, с което определят своята организация главно като ориентирана към процеса. Това е характерно за стресираните култури с високо избягване на несигурността, тъй като ориентацията към процеса предполага избягване на риска, добре познати, повтарящи се и предвидими работни ситуации, докато ориентацията към резултатите предполага комфортност в непознати ситуации, склонност към предизвикателства и рискове. При това измерение задължително трябва да се има предвид и отрасълът, предполагащ по-малка

или по-голяма доза консерватизъм, но в това изследване по-голямата част или малко над 50% за конкретната единица от сферата на услугите или област, насочена към извършване на услуги, предпочетоха опция А – ориентацията към процеса.

При XVII въпрос, който е насочен към идентифицирането на организацията като *ориентирана към служителите или към работата*, процентното съотношение на избралите едната или другата алтернатива на отговори е много близко – 49% за А спрямо 51% за Б. За това измерение се смята, че няма връзка с ценностната система, а по-скоро отразява моментната ситуация (дали към определен момент организацията е притисната от работата, дали по тази причина се "вглежда" и интересува само от себе си) или философията на основателите. Отговорите на въпросите в това изследване се доближават до тази интерпретация, още повече че изследваните фирми са сравнително нови организации, с частен характер и могат да претендират за изграждане на философия на основателите си. По наше мнение обаче, още повече че надделяват предпочитанията към опция Б, в българската фирмена среда, вкл. и по това измерение, влияние има определена проблемна сфера от националния културен модел и това е отношението родовост – безродовост или колективизъм – индивидуализъм.

XVIII въпрос дефинира типа на организацията спрямо чувството на принадлежност на самите ѝ членове. Съгласно изследването на ИИМС тези типове са *простонародна и професионална*. При простонародния тип организацията се интересува и от семейната, и от социалната история на членовете си, но паралелно с това се отчита тяхната компетентност и организацията се вглежда и в бъдещето им. Докато при професионалния тип личният живот се възприема като неприкосновен и единственото, което има значение, е професионалната компетентност. Това измерение също се възприема като обвързано донякъде с ценностите. В нашия случай 56% от анкетираните се насочват към отговор А, а 44% приемат за по-достоверен отговор Б, като по този въпрос в две от фирмите предпочитанията към Б достигнаха 76 – 80%. Този резултат е напълно обясним, имайки предвид връзката на измерението с родовостта, но според нас влияние има и тревожността, избягването на несигурността, което обяснява не много голямата по принцип разлика в процентите. Вероятно, ако на анкетираните бяха обяснени в детайли смисълът и тълкуването на двете опции, разликата щеше да е още по-малка.

Следващият XIX въпрос потвърждава категорично изводите от цитираното изследване и анализите, направени от Х. Хофстеде. Дори и при съмнения, че е възможно някои от анкетираните да са възприели въпроса под малко по-различен ъгъл, резултатите са достатъчно категорични и красноречиви и показват силната връзка на това измерение с ценностните модели. В изследването 65% от анкетираните посочват отговор Б, с което постулират връзка между организационното измерение и социо-антропологичните измерения като родовост и тревожност. Естествено 35-те процента за А не могат да се разглеждат като произтичащи от евентуалното неосмисляне на дефинициите, тъй като това би звучало неубедително. Те по-скоро биха могли да се обяснят с измерение от социо-антропологичната

сфера, а именно с мекостта на културата, която обаче не надвишава като сила и интензитет на проявление родовостта и тревожността.

XX и XXI въпрос са фокусирани върху следващите две измерения на организационните култури, които според Хофстеде нямат връзка с ценностите. До какви резултати обаче достигахме при нашата анкета и как биха могли да бъдат тълкувани? Към края на анализа отново ще припомним, че тези изводи са насочени и са валидни конкретно за България и изводите на следващите равнища ще са съобразени също с българската конкретика. Но същевременно се има предвид, че изследването на ИИМС, независимо, че е много по-разширено и по-представително, обхваща страни от немско-скандинавската група. То води до тестване на хипотеза, с която се контролира превърнала се в класическа теза постановка, характерна за американската литература по корпоративна култура и изведена при изследване главно на американска бизнес-среда.

Въпросът за контрола, който се осъществява в дадена фирма, е свързан със структурирането и поведението във вътрешнофирмена среда. *Строгият, формален контрол* предполага стриктност, достойно поведение, спазване на уговорка или договореност при прецизно отчитане на цената. Когато в този случай се говори за достойнство на поведението, то определено се различава от конфуцианския модел и е свързано главно с изповядването на вътрешна причинност.

Напълно в съответствие с логиката на това изследване процентите са красноречиви: 70% от всички анкетирани посочват, че в техните организации контролът е *либерален*, в две от фирмите, където вероятно присъствието на представители от администрацията е надделяло над гарантирането на анонимност, представата за естествената йерархия е наложила представата за строгост и формалност на контрола. Разбира се, това е само предположение – напълно възможно е и в българска бизнес-среда контролът да бъде строг и формален по смисъла на казаното по-горе. Във всички случаи обаче тези проценти ни дават основание да предполагаме връзка между измерението на организационната култура и националния генотип, и то конкретно в посока към съчетаване на две проблемни зони – мекост и родовост на културата.

По-сложно се оказва тълкуването и тестването на аналогична хипотеза за XXI въпрос. Тук към вариант А – *пазара*, се насочват 53%, а към вариант Б – *спазването на правилата (нормативите)* – 47% от анкетираните, като в една от фирмите 84% дават отговор А. Възможно е отговорите да са дадени в по-глобален план, т.е. да е било отчетено условието с водещо значение по принцип, а не условието с водещо значение за организацията. Близостта в процентните съотношения обосновава, от една страна, тезата за надделяване на практиките над ценностите в организационните култури. От друга страна обаче, близостта в процентите откроява едно противоречие, което в този случай може да се обясни именно с обвързаността и дори с надделяването на социо-антропологичните предпоставки. Водещата роля на пазара предполага прагматизъм и акцент върху желанията на клиента, докато изтъкването на организационните процедури като по-важни предполага, макар и в известна степен, догматизъм, който обаче се съчетава с високи изисквания за честност и отговорност, както и с високи стандарти за бизнес-

етика (тези характеристики са валидни за организационните измерения, които се тълкуват по принцип и не се променят съобразно спецификите в едно или друго изследване, още повече че става въпрос за емпирично установени параметри). Оформя се парадокс, от който обаче произтичат изводи – високата тревожност изисква правила и процедури, но родовостта ги отхвърля и насочва организационната култура към пазарен тип поведение, въпреки че не са изградени адекватните му вътрешни компоненти, както и не съществува адекватна външна среда, свързана с институционалния фактор.

В крайна сметка, ако приемем извадката от това изследване за относително представителна и достатъчно илюстративна, която на този етап служи за база при дефиниране на определени изводи, се оказва, че *първата част на анкетното проучване потвърди предположенията за характерологичните черти на националния културен генотип, докато втората му част потвърди хипотезата, че в българската стопанска практика към сегашния момент ценностната система и националният културен модел надделяват (или се проявяват равностойно) при формиране на фирмената култура и при изграждане на съответното ѝ поведение в бизнес-средата и в институционалното обкръжение над ежедневните практики и възприемането им като компоненти на организационната култура.*

Още веднъж ще отбележим факта, че в изследването не са включени структурни единици, които са представители на традиционни производства у нас и имат по-голям състав работещи. Това определено може да се отчете като слабост на изследователския материал, тъй като включването на подобни предприятия вероятно би довело до евентуални промени и до доуточнения в резултатите от анализа. Същевременно обаче останалите предприятия в редуцираната извадка са типични за актуалните бизнес-ориентации и независимо от по-ниската степен на представителност показват една сравнително точна картина на тенденциите в организационната култура и оттук – за насоките в поведението на фирмите. На следващо място, открива се фронт за изследване на културите на организационно равнище в различни видове предприятия – смесени, съвместни и др., което е свързано със стратегически насоки при функционирането на фирмите като инвестиционния потенциал, иновационната ориентация и т.н.

Важен въпрос, който не би трябвало да се подминава и който директно или индиректно е свързан с културата на организационно равнище, е за културата на обкръжаващата среда. Възможно е (например въпрос XV) да се достигне до определени противоречия между културата на фирмата и културата на една или повече сфери от обкръжаващата среда. Този факт може да е причина за отклонения или неефективност на фирменото поведение, дори и при доказана адекватност на съответната фирмена култура. В този смисъл актуално звучат следните констатации:⁴⁰

Формирането на ценностната и на нормативната система в България се оказва фундамент на стопанските реформи. Съществен елемент на общественото реструктуриране е административната реформа, отнасяща се специално до съдебната система.

⁴⁰ Вж. Миланова, А. Цит. съч., с. 71.

Става въпрос, че при интегрирането на икономическата теория на правото, при производството на институция пред законодателя възникват ограничения, свързани със системата от норми и ценности, която се залага на входа и трябва да бъде коментирана като принципен фактор. Съобразяването с този фактор би могло да оптимизира макросредата и така да се повлияе и на микросредата, като процесът е реципрочен.

След определянето на принципни постановки относно институционалната определеност и стопанската рационалност в България трябва да се премине към изследване на позиционирането и на функционирането на стопанските структури. Тръгвайки от ценностната и нормативната система и изследвайки връзката им със съществуващата и с формиращата се институционална среда, на свободите и на политическия пазар се създават предпоставки за гарантиране на необходимата институционална среда и за оптимизиране на функционирането на стопанските единици. Дори и хипотезата за надделяващата роля на възприеманите ежедневни практики да се потвърди за определени фирми, вкл. и у нас, ролята на обкръжението в посочения смисъл остава съществена и значима както за общия инвестиционен климат, така и за бизнес-контактите на различно равнище.

В смисъла на това изследване можем да твърдим, че гарантирането на добрата институционална среда е необходимо, но недостатъчно условие за синхронизиране между макросредата и функционирането на микроструктурите. Стратегически важен момент е осмислянето и идентифицирането на фирмената култура за всяка организационна единица, влиянието ѝ върху организационната структура, стратегия и контрол, следователно, доброто преосмисляне на целите и ориентацията, т.е. на "поведенческия модел" на единицата, за да може тя да претендира за оптимално позициониране в макросредата, за конкурентоспособност и ефективност.

4. Заключение

Интердисциплинарният подход предполага многопластово фокусиране върху актуални проблеми. Представеното изследване се опитва да докаже конкретно приложимостта на проучвания от областта на "икономическата антропология" както на макроикономическо, така и на микроикономическо равнище. Възможно става по-обоснованото и по-аргументирано тълкуване на въпроси, които отдавна стоят на дневен ред и вероятно ще продължат да бъдат актуални. Например, коментира се въпросът има ли в България добър инвестиционен климат и ако не съществува, защо това е така; приложими ли са някои модерни управленски техники у нас и ако не са, защо това е така (тук, разбира се, още на повърхността се проявява културната относителност при прилагане на модерните техники); какъв размер на компаниите (фирмите) е адекватен на националните ни особености и защо това е така; какви възможности и условия в сферата на бизнеса се предоставят на чуждестранните партньори и т.н. Могат да бъдат зададени още много въпроси от подобен род и обикновено отговорите се търсят в институционалните, общоикономическите и политическите предпоставки.

Богатата литература в областта на организационната (корпоративната) култура, особено от края на миналия век, както и различните изследвания,

провеждани от екипи или отделни автори, подпомогнаха открояването на основните постановки, отнасящи се до: степента на влияние на ценностите и на практиките, в смисъл на философия на основателя на фирмата, на обичаи, на традиции и т.н., върху фирмената култура и оттук – върху обвързаността на доминиращата предпоставка, институционалната среда и фирменото поведение, разгледано глобално като статут и като процес на целеполагане.

За България се получиха резултати, които не се припокриват с постановките от анализа на изследването на ИИМС и се доближиха до виждането за базиране на фирмената култура върху общите ценности, които в нашия случай еднозначно се отъждествяват с националните. Очевидно фирмената култура в България трябва да се съобразява с някои общи постановки, свързани с фирменото поведение в пазарна среда, но в голяма степен трябва да взема под внимание националните специфики и ценности, които реално натежават над опитите за утвърждаване на конкретни практики във фирмената среда. Евентуалните тенденции към промяна биха могли да бъдат потърсени в еволюцията на социо-антропологичните предпоставки у нас. Във връзка с това би могло да се предполага балансирането между пазарна среда и фирмено поведение и да се говори за адекватно фирмено поведение в пазарна среда. Могат да се потърсят и насоките за оптимизиране на функционирането и резултативността от дейността на стопанските единици в България. Възприемането и овладяването на новите техники в сферата на маркетинга, управлението и др. са необходимо условие, както и безспорен принос за фирмите, които са ги възприели и ги прилагат при съответни резултати. Практиката показва обаче, че настоятелно стоят въпросите, свързани с това кои техники, как точно да се приложат и защо това е така. Ако приемем точно този ред на въпросите, изследването се опитва да отговори на последния и в крайна сметка достига до конкретен отговор, при цялата негова относителност поради факта, че съществуват множество предприятия, при изследването на които е възможно да се констатира и други зависимости. За тази цел са необходими по-мощни проучвания, вероятно от колективи и при осигурена обратна връзка. Независимо от това дали подобни изследвания биха потвърдили, или отхвърлили направените в студията изводи, сами по себе си те доказват смисъла от развитието на икономическата хетеродоксия и в тази посока обогатяват някои традиционни виждания. Така се представя алтернатива или допълнителен инструментариум за отговор на въпроси, които са актуални, дори и поради факта, че по тях няма пълна яснота.

Много често по различни дискуссионни въпроси популярната литература взема връх над научните изследвания. Вероятно една от причините е, че в научните анализи винаги съществува известна относителност, която понякога се тълкува погрешно. Не само вероятно е обаче, че подобен факт води до изкривяване и дори до примитивизация на обществените представи, което рефлектира върху науката. Затова и задача на занимаващите се с научен анализ на фактите и процесите е след констатирането им да потърсят алтернативни хипотези, техники за тяхното тестване и др., с което да се излезе от популистското тълкуване на проблемите и да се потърсят оптимални решения.

АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ
Изследване на фирмената култура и нейната обвързаност с
националните специфики (обобщение на резултатите от проведеното
проучване)

I въпрос:

Към коя работна цел имате най-голямо предпочитание.

- | | |
|--|-----|
| А: свобода за прилагане на уменията и знанията | 14% |
| Б: предизвикателства с усещане за лични постижения | 21% |
| В: физически условия | 44% |
| Г: обучение и квалификация | 21% |

Моля, при този въпрос отбележете две от посочените цели.

Извод: родов тип (национални културни измерения – НКИ).

II въпрос:

Отношенията между работодател и работник трябва да се основават на:

- | | |
|---|-----|
| А: морала, подобно на семейни отношения | 66% |
| Б: взаимна изгода | 34% |

Извод: родов тип (НКИ).

III въпрос:

При назначенията и повишенията определяща роля имат:

- | | |
|----------------------------------|-----|
| А: уменията и правилата | 56% |
| Б: приятелски и роднински връзки | 44% |

Извод: безродов тип (НКИ).

IV въпрос:

Коя постановка Вие лично поддържате:

- | | |
|--|-----|
| А: отношенията имат предимство пред работата | 57% |
| Б: работата има предимство пред отношенията | 43% |

Извод: родов тип (НКИ).

V въпрос:

Коя постановка Ви допада повече:

- | | |
|--|-----|
| А: идеалният шеф е демократ, изобретателен и принципен. | 35% |
| Б: идеалният шеф е доброжелателен, добронамеран, грижовен. | 65% |

Извод: голямо властово разстояние (НКИ).

VI въпрос:

Йерархията в организациите според Вас е:

- | | |
|--------------------------|-----|
| А: естествено необходима | 61% |
| Б: удобна | 39% |

Извод: голямо властово разстояние (НКИ).

VII въпрос:

Вашите очаквания за работния процес са в следната посока:

- | | |
|---|-----|
| А: консултации и поемане на отговорност от всяка страна | 44% |
| Б: дават Ви се насоки и правила, които трябва да се спазват | 56% |

Извод: голямо властово разстояние (НКИ).

VIII въпрос:

Смятате ли, че бихте били защитен при възникване на спорове, ако сте убеден, че имате право.

- | | |
|-------|-----|
| А: да | 21% |
| Б: не | 79% |

Извод: голямо властово разстояние, с отчитане на институционалната среда (НКИ).

IX въпрос:

Според Вас конфликтите трябва да се разрешават чрез:

А: компромиси и преговори 70%

Б: борба докрай 30%

Извод: мека култура (НКИ).

X въпрос:

Коя формула сте склонен да приемете по принцип:

А: Работи, за да живееш. 66%

Б: Живей, за да работиш. 34%

Извод: мека култура (НКИ).

XI въпрос:

Като се абстрахирате от сегашния си статус, кое твърдение според вас е по-правилно:

А: Мениджърите трябва да налагат, понякога и агресивно, своите решения. 49%

Б: Мениджърите трябва да проявяват интуиция и да търсят съгласие. 51%

Извод: мека култура (НКИ).

XII въпрос:

Бихте ли желали да работите още дълго време във фирмата, в която сте в момента:

А: да, по принцип 74%

Б: не, по принцип 26%

Извод: тревожна култура (НКИ).

XIII въпрос:

Според Вас с оглед на положението и конкретната Ви дейност, кое е по-разумно:

А: поемането на обещаващи предизвикателства, но с непознати рискове 35%

Б: догонването на видимите резултати 65%

Извод: тревожна култура (НКИ).

XIV въпрос:

Кое според Вас е по-силен мотивационен фактор:

А: постиженията, криещи определени рискове, но и големи възможности

Б: сигурността

А': чувството за вина пред себе си

Б': чувството за срам при изобличаване

При: АА' – 24%; ББ' – 56%; АБ' – 22%; БА' – 8%.

Извод: тревожна култура, съчетана с изповядване на външна причинност.

Забележка: Надхвърлят се 100%, тъй като за отговори са давани и повече от една конфигурации и тези анкетни карти не са приети за невалидни.

XV въпрос:

Организацията със стабилни поведенчески модели се сблъсква със сложното и променящо се обкръжение, в което самата тя се развива. Според вас кое е по-същественото:

А: прецизната организация и структурираност 61%

Б: структура, съобразяваща се с по-динамична среда 39%

Извод: Склонност към бюрократична структура (Измерения на организационните култури – ИОК).

XVI въпрос:

Кое според Вас преобладава във Вашата организация (фирма).

А: загриженост за средствата 67%

Б: интерес към целите 23%

Извод: Ориентация към процеса (ИОК) – връзка с ИИН (стресираност)

XVII въпрос:

Кое според Вас преобладава във вашата организация (фирма):

А: загриженост за хората (работници и служители) 49%

Б: загриженост за извършване на възложената работа 51%

Извод: Ориентация към работата (ИОК) – връзка с ИИ (родовост).

XVIII въпрос:

Кое определя в по-голяма степен Вашето чувство за принадлежност (идентификация):

А: организацията 56%

Б: видът работа 44%

Извод: Простонароден тип (ИОК) – връзка с ИИ, ИИН (родовост, тревожност).

XIX въпрос:

Според Вас Вашата организация отворена или затворена система е.

А: отворена 35%

Б: затворена 65%

Извод: Затворен тип (ИОК) – връзка с ИИН, ИИ (тревожност, родовост).

XX въпрос:

Какъв вид контрол се осъществява във вашата организация:

А: либерален 70%

Б: строг формален 30%

Извод: Либерален контрол (ИОК) – връзка с ИМ, ИИ (мекост, родовост).

XXI въпрос:

Кое според Вас е с водещо значение за организацията:

А: пазарът 53%

Б: спазването на правилата 47%

Извод: Практичен тип – връзка с ИИН (ИОК) – характерно повече за нетревожните (спокойните) култури.

Забележка: Възможно е това отклоняване да се дължи на отчитане на условието с водещо значение по принцип, а не на условието с водещо значение за организацията.

XXII въпрос:

Моля, определете Вашия статус в организацията (фирмата), където работите.

А: работещ 27%

Б: служител (мениджър, администрация) 30%

Забележка: Не се отчитат големи различия в отговорите в зависимост от статута.