

АКЦЕНТИ В РАЗВИТИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА КАТО ДЕТЕРМИНАНТА В ЕПОХАТА НА ИКОНОМИКАТА НА ЗНАНИЕТО²

Идентифицирани са ролята и мястото на организационната култура в епохата на икономиката на знанието. Върху основата на представянето на акцентите в развитието ѝ, е концептуализирана връзката между организационната култура и иновативните нагласи в българската фирмена среда; изследвана е зависимостта между културата на производство и културата на използване на знанието; представен е нов поглед върху иновационните ресурси и организационната култура в контекста на бизнес – антропологията.

JEL: Z1; O15

Знанията са специфични и следователно трудни както за епистемологична, така и за оперативна трансмисия. Знанието не може да се предава по алгоритъм, типичен за предаването на информацията, тъй като то се свързва с определена личност, която го носи и оперира с него. На фирмено равнище обаче присъства един съществен въпрос – какви са предпоставките, определящи възможностите и капацитета на бизнес единиците да генерират и предадат знанието, в качеството му на ресурс, и съответно как тези могат да се задвижат и да придобият конкретни измерения.

Поставянето на проблема под този ъгъл неминуемо налага като съществен фокус на анализа идентифицирането на ролята и мястото на организационната култура, оценяването на организационната културна матрица с оглед на идентифициране на мястото на културата на производство и на културата на използване на знанието.

Установяването на идентичността на стопанските структури и на техния имидж се обвързва със същността, проявлението и силата на организационната култура. Тази констатация е особено актуална в рамките на парадигмата на икономиката на знанието. Натрупванията в културната ни матрица, т.е.

¹ Аделина Миланова е гл. ас. д-р в Института за икономически изследвания при БАН, секция „Икономика на фирмата“, e-mail: nalidea@yahoo.com.

² Представената студия е част от приет от Научния съвет проект в рамките на научно-изследователската програма на БАН.

еволутивното изграждане на националния стопански генотип и установените зависимости в организационен план се превръщат в специфичен код за изследване на адекватността на фирменото поведение спрямо специфичните изисквания на новия тип икономика.

Нагласата за възприемане на знанието като приоритет за съвременните общества зависи в голяма степен **от доминантите и конфигурациите между културните измерения**. Възприемането му като фундаментален икономически ресурс е безспорно логически и функционално обвързано с модела на организационните измерения, т.е. с вида на организационната култура.

Ако възприемем класическата дефиниция за културата като част от знанието и възможностите, които хората са придобили ... и за да функционират необходимите организационни структури (Riviere, 1995) би трябвало, че тя (в случая се конкретизираме върху организационната култура) влияе върху установяването на приоритетността и проявленията на знанието като икономически ресурс. Подобна теза може да бъде апробирана при анализ на количествени данни и на качествена информация, с които се дава представа за степента на иновираност на фирмите, конкурентоспособността им, профила на експортната им ориентираност и т.н. в резултат на иновационни въведения и на възприемането на знанието като фундаментален ресурс.

Организационната култура може да бъде възприета и тълкувана като **“отворена проблемна зона”**, към която се присъединява, с елементи на припокриване “иновационната култура”, доколкото тя също отразява културните измерения в рамките на националния стопански генотип и респ. взаимодействията им с организационните практики, в степента в която техните проявления са насочени конкретно към иновациите. Като утвърдена категория със свой собствен формат, *иновационната култура* предполага извеждането на специфичните акценти при нейното идентифициране и включването им в анализа на културния компонент при утвърждаването на знанието като съществен икономически ресурс.

Дискусионен е проблемът *доколко иновационната култура би могла да се интегрира в рамките на организационната култура, в по-широкото ѝ тълкуване и доколко първата е резултат на действията и проявленията на втората. Казано по друг начин, дискутира се доколко тя може да се възприема като резултативна и зависима величина от утвърждаването на съответната организационна култура и доколко иновационната култура отразява самостоятелно проявленията и силата на националните културни измерения*. Двете опции предполагат критичен анализ на степента на интерактивност между иновационните практики, иновационните техники и иновационната динамика. Същевременно организационната иновация се възприема като база при функционирането на икономиката на знанието.

Култура на производството на знания и култура на използването на знанието – методики за изследване и прогнозиране

Фирмата се възприема като културна институция с оглед на интензитета, продължителността и сложността на човешките взаимоотношения. Самата организационна култура може да бъде както катализатор, така и бариера за процеса на управление на знанието. Този процес стартира с неговото производство и продължава в използването му, което, в съответствие с управленските технологии, може да бъде рационално или ирационално. Ако мениджърите са добри диагностичи, те не би трябвало да игнорират този въпрос. Тяхна фундаментална задача е да диагностицират статуса на организационната култура към съответния момент и да предположат и операционализират промените, отнасящи се до конкретния ѝ тип и до изменения в обкръжението с цел оптимизиране на управлението на знанието.

От една страна, в съответствие с концепцията на Алави и Лайднър (Alavi and Leidner, 2001) цялостният процес на управление на знанието е свързан с неговото **създаване, съхраняването, трансферирането, приложението на знанието**. Динамиката на всеки един от тези компоненти се реализира и оценява на базата на поддържането и прилагането на съвременни информационни технологии, вкл. средствата за обучение, електронни бюлетени и бордове, системи за съхраняване на данни, дискусийни форуми, познавателни директории, експертни и други системи. Резултатът от оптимизирането на процеса на управление на знанията и потенциалната роля на съвременните информационни технологии намират израз в разработването и прилагането на **технологичните платформи**.

От друга страна, организационната култура, независимо от многобройните дефиниции, се свързва с процесите и последиците на външната адаптация и вътрешната интеграция на конкретни детерминанти, като възприятия, нагласи, ценности и други чрез прилагането на *конкурентния ценностен подход* (Competing Value Approach), разработен от Куин и Роуброу още през 1981г. (Quinn and Rohbraugh, 1981) и съществено доразвит по-късно от Ръпъл (Ruppel, 2001), с добавянето на още едно измерение, а именно **етичната култура или културата на доверието**.

Разработва се **схема на изследователските хипотези**, синтезиран в разработката на двама учени от Университета в Тайван (Cheng and Liu, 2005). Те се основават на класификацията на Ръпъл (Ruppel, 2001) за организационната култура и анализират типовете култура паралелно с технологиите за управление на знанието, в резултат на което се получават някои зависимости (вж. табл. 1).

В най-общи линии, тръгвайки от класически по своя характер дефиниции на горе цитираните категории, са формулирани няколко хипотези, които са тествани чрез данни от допитвания до 97 респондента.

Таблица 1
Типология на организационната култура и видове технологии за управление на знанието

Организационна култура	Технологии за управление на знанието
Рационална култура	Създаване на знание
Култура на развитието	Съхраняване на знанието
Групова култура	Трансфериране на знание
Йерархична култура	Прилагане на знанието

Източник: Cheng, E.Y., Y.L. Liu (Ruppel).

- предполага се положителна връзка между *технологиите за управлението на знанието (ТУЗ)* и *рационалната култура* (във връзка с целите за максимизиране на печалбата).
- предполага се положителна връзка между *ТУЗ* и *груповата култура в организацията* (във връзка с фокусирането върху човешкия ресурс, кохезията на взаимоотношенията и необходимостта от високо мотивирани участници в диалога).
- предполага се позитивна връзка между *ТУЗ* и *културата на развитието* (във връзка с промотирането на иновационните нагласи и дейности с цел гарантирането на растеж и конкурентни предимства за съответната структура).
- *предполага се отрицателна връзка между ТУЗ и йерархичната култура* (тук акцентите са стабилността и равновесието на и в организацията, консервативността на мениджърите и различните цели при използването на информацията и системите за управление на знанието).
- предполага се положителна връзка между *ТУЗ* и *етичната култура* (при силно развит социален капитал, доверието, интернализирано с дългосрочното развитие на организацията, е особено важно за служителите, които желаят да използват и споделят знанието).

Практически, проведеното изследване потвърждава хипотезите, като отхвърля по принцип възможността за отрицателна корелация, въпреки че констатираната положителна връзка е с изключително ниски стойности. Очевидно и при този случай трябва да се отчита производствения профил на стопанската единица, както и някои наложени традиции в развитието. Относно хипотезата за етичната култура, стойностите на корелация са също доста ниски, което навежда на мисълта, че не винаги доверието трябва автоматично да се отъждествява с желанието за реализиране на съответния формат за управление на знанието, както и с въвеждането на съответните ТУЗ.

Реално погледнато, управлението на знанието е категория, която в по-широк смисъл, може да се идентифицира с категорията **“стратегия на знанието”** (Zack, 1999). Тази стратегия се фокусира върху *интелектуалните ресурси*,

способностите и нагласите в бизнес единицата, отчита несъответствията, които биха могли да бъдат управлявани, за да се оптимизират резултатите и ефективността на организацията. **Управлението на знанието в бизнес структурите, е директно свързано и обусловено от организационната култура, във вида, в който е утвърдена, а не съобразно претенциите относно нейните характеристики.**

Този факт може да се възприема двустранно – той обяснява защо мениджърите нямат необходимите добри модели за управление на знанието, което в цялост предполага изброените процеси и дейности, но същевременно с това би могъл да обясни и защо подобни модели, доколкото могат да бъдат открити и адаптирани, са по принцип трудно приложими.

В големите компании успешното управление на знанието зависи от наличието на единен подход към него (Моллов, 2009). Разработва се **стратегия на знанието**, която е обвързана с бизнес стратегията и с цялостната визия на компанията. *Целта е да се обвържат човешкия и социалния капитал (т.е. хората и практикуващите общности) с корпоративните цели, управлението, ценностната система и инфраструктурата на единицата.* Полученият резултат води до ефективно управление на знанието. При анализ на цялостното действие на системата за управление на знанието в IBM Corporation, се достига до извода, че тази система е тясно свързана с визията и ценностната система на компанията, а стратегията за управление на знанието е обвързана с бизнес стратегията ѝ. Самата система е намерила израз и в разработването и прилагането на конкретни инициативи за увеличаване на ползата от споделянето на знанието и в конкретни мерки за поддържането ѝ (Моллов, 2009).

Естествено, не всяка стопанска единица може да се съпоставя принципно с голяма международна корпорация, но възможностите да се правят мащабни изследвания в подобни организации предполага извеждането на проблемни зони и на конкретен формат на тяхното поставяне и разрешаване. Може да се твърди, че както при големите интернационални компании, така и при средните и дори при малките фирмени единици *проблемните зони са сходни, разликите са предимно в мащаба.* Като необходимост се очертава разработването на модел, който свързва оперативното управление на процесите по производството и използването на знанието, на хората, на комуникационните мрежи и технологии, на конкретната фирмена култура със стратегията на знанието.

В науката и в практиката през последните десетилетия се правят упорити опити за разработване на механизми и алгоритми, водещи до оптималното стратегическо управление на знанието. Един такъв пример е разработената от професорите от Харвард Дейвид Нортън и Робърт Каплан (Нортън и Каплан, 2009) лансирана още през 1992 г. балансираната система от показатели (**Balanced Scorecard**). По повод на този подход Д. Нортън пише, че наличието на такава система от прецизно разработени показатели може да спомогне за

осъществяване на връзката между дългосрочната стратегия и решенията в краткосрочен план.

Колкото повече служители са запознати със стратегията на фирмата и колкото по-въвлечени са в нея, толкова по-високи са шансовете тези служители да положат максимума от усилия (като обем и фокус), които в крайна сметка да доведат до повишаване на ефективността и финансовите резултати (Христов, 2010). Става ясно, че балансираните системи от показатели е концепция за стратегическо управление, която осигурява превръщането на организационната стратегия в реални действия. В този случай характерно за методологията е:

- Представяне на организационните цели от няколко гледни точки (т.нар.перспективи) – клиенти, финанси, бизнес процеси и развитие;
- Търсене на баланс сред приоритетите (изброените перспективи); Количествено измерване и представяне на степента на изпълнение на заложените цели.

Системата на **Balanced Scorecard** може да се използва за мониторинг на бизнес процесите в реално време, както и за осигуряване на така важната връзка между стратегията и нейното внедряване и изпълнение.

Управлението на бизнес-процесите включва целия жизнен цикъл на един процес – от проектиране и моделиране, през внедряване, наблюдение и контрол, до оптимизация и усъвършенстване. То е тясно свързано със стратегическите цели на организацията, с проектиране и внедряване на процесни архитектури, с установяване на системи за “количествено измерване на процесите” и обвързването им с организационните цели. По отношение на управлението на процесите в една компания похватът Business activity monitoring може да бъде използван за да се постигне на по-добра ефективност и ефикасност на текущите операции и за гарантиране на успех в дългосрочен план.

Първоначалният тласък за формирането на концепцията за балансираните системи от показатели за резултативността е даден от проучването на опита на компанията Analog Devices, която под ръководството на своя вицепрезидент Артур Шнайдерман внедрява корпоративни системи от показатели (Corporate Scorecard). В тези системи, освен традиционните финансови измерители, се използват показатели за обслужване на клиентите, качество на изделията, продължителност на производствения цикъл, развитие на нови продукти и др. В последните години на XX век концепцията за тази система се утвърждава като най-масово разпространената основа за измерване на дейността във водещите компании в света. Постепенно модифицирани варианти на Balanced Scorecard започват да се използват в сфери извън бизнеса – социални дейности, образование, местно и държавно управление, дейности на неправителствени организации и др. Основното предназначение на Balanced Scorecard е мобилизиране дейността на организацията в ново стратегическо

направление, а като инструмент за измерване – да представи характеристиките на всички съществени фактори, от които зависи успехът на компанията. Всяка организация има своя основна цел и стратегия за развитие. Често пъти обаче тази стратегия не е формализирана – има само идеи, които си остават в съзнанието на мениджърите и не са сведени до персонала. Обикновеният служител не вижда как неговите ежедневни задачи допринасят за реализирането на фирмените цели. Отсъства концептуална и технологическа връзка между стратегията и вземаните решения. Така ежедневната дейност не е обвързана с декларираната стратегия.

Именно оттук обаче започват трудностите във формулирането и експлоатацията на конкретните подходи. Когато в началото на 90-те години Робърт Каплан и Дейвид Нортън (R. Kaplan & David Norton) разработват подхода, наречен “балансирана система от показатели за резултативност” (Balanced Scorecard) големите компании са обнадеждени, че се създават реални опции за оптимизиране на стратегическото управление, като тук се включва и управлението на знанието (Нортън, Каплан, 2005). При балансираната система целите и показателите произтичат от визията и стратегията на компанията, като в процеса на управление, чрез нея трябва да се покаже къде точно трябва да се насочат усилията на конкретната стопанска единица.

Според Каплан и Нортън визията, като фокус на бъдещото състояние, заема най-високото поле в системата. Особено важно е визията да бъде споделена във всички нива, което неминуемо отправя към организационната култура, респ. връзката ѝ с конкретното управление на знанието. Визията води до изграждането на стратегия или няколко стратегии, разписани чрез отделни перспективи. В най-общ план тези перспективи са: финанси, клиенти, вътрешни бизнес процеси и научаване и развитие. Непосредствено под тези перспективи се залагат стратегическите цели, които са в строга каузалност с общата визия.

На следващи нива са съответно *критичните фактори* за успех и *ключовите показатели за резултатите*. Показателите и съобразените с тях стойности, които е желателно да бъдат достигнати, предоставят на управляващите възможности за контрол на дейностите. На най-ниското ниво в структурата на балансираната карта се намира планът за действие, който е съвкупност от стратегически инициативи и конкретизира действията и стъпките, чрез които трябва да се постигнат стратегическите цели.

Оценката, която се прави на балансираната карта на резултатите от редица автори, е категорично положителна (Andruasson&Svartling, 1999; Zack, 1999; Kaplan&Norton, 1996, Моллов, 2010). Най-общо се предполага, че при този подход знанието може да бъде оценявано заедно с другите стратегически насоки и по този начин да се акцентира върху неговата роля на съществен икономически ресурс. Балансираната система от показатели е по принцип свързана с дългосрочното развитие на компанията, така че, дори и в определен момент все още да не съществува ясна представа за необходимостта от търсене и използване на знанието или необходимата култура за това, чрез подхода на

балансираната карта знанието се постулира като ценен стратегически ресурс за дългосрочното развитие и се разработват модули за налагането му в това негово качество.

Балансираната система от показатели се свързва с мотивацията на служителите, в смисъл на осъзнатост на целите и дългосрочните перспективи, така че мотивационният фактор се свързва директно с управлението на знанието. Чрез нея се обръща внимание и на вътрешните процеси с цел повишаване на общата ефективност. Управлението на знанието си поставя за цел да повиши ефективността като цяло, т.е. балансираната система усъвършенства процесите от жизнения цикъл на знанието и ги оптимизира.

Наблюденията предимно върху големи фирми показват, че в повечето случаи мениджърите се насочват върху частична или пълна промяна на фирмената култура, което не е лек процес, дори и при развити икономики, и при фирми, свързани с утвърдени марки. Управляващите обаче са единодушни, че за да се съобрази и дори подчини една компания на нейния най-важен ресурс – знанието, се налага въвеждането на нови организационни практики, които да придадат на фирмената култура по-голяма гъвкавост и адаптивност. Известен е например случаят със Siemens от началото на 90-те години на миналия век, при който се наложило, независимо от утвърдения имидж на компанията, категорични изменения в организационните и управленските техники. Идентифицирани са, чрез използването на Knowledge Strategy Process, най-важните области на знание, които имат влияние върху бизнеса и оттук се продуцира здрава връзка между управлението на знанието и бизнес резултатите. В този случай основен фокус са иновациите, свързани естествено с финансите, партньорите и процесите, които се изследват и групират чрез идентифициране на: конкретните умения, разпространяване на знанието, кодирането на знанието и увеличаване на иновациите. Съществен момент е да се диагностицират причините и да определят мерки за преодоляване на “конфликта” между високия потенциал за знание и ниската степен на споделяне на знанието като постепенно се игнорират несъответствията между бизнес стратегията и управлението на знанието.

На пръв поглед, конкретиката на този род подходи се асоциира главно с големите компании, такива като цитираната по-горе, която действително успява да се изстреля за кратки срокове сред попадащите в топ класацията на компании, управляващи оптимално знанието, след възприемането му като фундаментален ресурс. Вероятно за подобна констатация са налице съответните основания, действително повечето примери се отнасят до големи, интернационални корпорации, но при елиминиране на определени специфики за мащаба, много от прилаганите техники биха се оказали релевантни на всяка фирма, която потенциално може да наложи визията за знанието като основен икономически ресурс.

За да стане възможна приложимостта на този подход, от гледна точка на неговата ефикасност, е необходимо да се осъществят анализ и преценка на различни стъпки от оперативния план за въвеждане и експлоатиране на

подхода. Независимо от големината и характера на дадена фирма, като база трябва да се възприеме анализът на икономическите, социалните, технологичните, институционалните, културните фактори, които ще дадат, от една страна, представа за баланса между наличното и потенциално приложимото знание. От друга страна, винаги трябва да се прави начална диагноза **на ключовото, напредналото и иновативното знание** (Zack, 1999) както при съответната фирма, така и при конкурентите. В повечето случаи изследователите, които се занимават с проблемите, свързани с управлението на знанието, се основават на дефинираните типове знание по Зак, а именно:

- **Ключовото знание** – основно знание, определящо жизнеспособността на стопанската структура в пазарна среда.
- **Напредналото знание** – знанието, което диференцира фирмата от конкурентите ѝ и гарантира в определена степен нейната конкурентоспособност.
- **Иновативно знание** – знанието, чрез което фирмата има възможност да заеме лидерски позиции.

Съществен момент от цялостната стратегия за управление на знанието е и процесът на *споделяне на знание*. Това е сложен процес, който произтича от нивото на организационната култура, от нагласите за иновативност, но са и пряко зависими от специфичната система от стимули. Същевременно с това се налага създаването на **каталог на интелектуалните ресурси**, който може да бъде използван в определени моменти, за оптимизиране на стратегията за управление на знанието и за генериране на иновационната култура. От изключителна важност е да се избере типа на стратегията – дали тя да е по-консервативна или по-агресивна, доколкото по този начин могат да се балансират ресурсите (вкл. интелектуални) и енергията, вложена в производството на нови знания. Изследванията показват, че когато фирмите използват само вътрешното си знание, те самите поставят бариери при преминаването му извън тези фирми. При тези случаи и самите фирми по-трудно или по-тромаво се отварят към възприемането на ново знание извън тях. Когато напротив, фирмата е иноваторска, нейната философия не предполага поставянето на подобни бариери, те задвижват по-смело и дори по-агресивно каталога на интелектуалните си ресурси и изграждат култура на използване на знанието, основаваща се на обвързаност, лоялни отношения и ангажираност от страна на своя персонал.

Става ясно, че изборът на стратегия за знанието зависи в голяма степен от спецификата и мащабите на конкретната фирма, от отрасъла, в който тя осъществява дейността си, но преди всичко от нагласата и възприемането на определен тип организационна култура. В този смисъл, може да се говори за стратегия за персонални ресурси от знание, стратегия за създаване на знание, стратегия за трансфер на знание и др. Всички тези стратегии, в контекста на синергичния ефект, който се очаква от действието на подхода на *балансираната система от показатели*, са обвързани каузално с

дефинирането на основни стратегически цели. Осигурява се връзка на стратегията на знанието с цялостната визия за идентичността и развитието на фирмата.

Стратегията за знанието и за неговото управление обвързва оперативните дейности и конкретните инициативи, свързани с тези дейности, осмисля се влиянието на знанието върху резултатите от дейността, изяснява се организационният потенциал и насоките, в които трябва да се развива.

Подобен подход доказва необходимостта от формулиране на стратегия за знанието и диференцирането ѝ на конкретни действия за постигане на стратегическите цели, с което самата стратегия придобива обективен характер. Управлението на знанието изисква интегрираност на инициативите, обвързване със стратегията за знанието, както и добри възможности за използване и прилагане на добрите практики.

Иновационната култура – фундамент в стратегията за знанието и неговото управление

Практиката е доказала, че изграждането на матрица на основата на посочените типове знания, е едно от достатъчните условия за изработването и утвърждаването на имиджа на дадена фирма. Доколко обаче тази матрица е постоянна или предполага динамика и промяна, зависи от визията на компанията за нейната стратегия и за компонентите на стратегическото ѝ управление. Имайки предвид, че фундаментално условие за идентификацията и изграждането на имиджа на фирмените единици е **организационната им култура** (Миланова, 2008), основателно може да се предположи, че стратегическото управление на знанието като компонент от стратегията на фирмата, е в пряка връзка с този род културни детерминанти, които в един по-специфичен ракурс могат да се дефинират като детерминанти на **иновационната култура** на конкретната бизнес единица.

Иновационната култура е **специфично проявление на националните културни измерения, което се открива в едно конкретна област – иновациите** (Дуранкев, 2009).

Използването на категориите иновационна култура и иновационно поведение станаха особено актуални при възприемането на новата парадигма за икономика на знанието. В този смисъл, въвеждането на широкия профил на иновациите в икономиката наложи някои специфични изменения в динамиката на “колективния софтуер” (Hofstede, 2001), които някъде доведоха до позитивни промени, но не изключиха и отчитането на дефекти, влияещи върху конкретни организационни и производствени параметри.

Напоследък се говори за противоречие между консервативния характер на културата и променливия и динамичен характер на иновациите. Именно иновационната култура е призвана да разреши това противоречие, доколкото

тя би могла да се отдели от организационната култура и да коригира относителния ѝ консерватизъм (използваме квалификацията “относителен”, защото организационната култура, по принцип, се основава в по-голяма степен на практиките, отколкото на ценностите и се предполага, че по-лесно би могла да преодолее подобен “проблем”; друг е въпросът, че в България се оказва, че надделяват националните културни измерения над организационните, които по презумпция се съотнасят с практиките) (Миланова, 2008).

По своята същност иновационната култура е праксеологична величина. Тя се проявява чрез човешкото поведение, което предполага, че действа устойчива поведенческа матрица, противостояща на необходимата динамика на промените. Този факт предполага едно по-съвременно моделиране на самата организационна култура, която следва да придобие в максимална степен характеристиките на професионалната култура, която се възприема като *култура на етиката*, т.е. на спазването на етичен кодекс. Този факт води до синхронизирането и споделянето на общите ценности, естествено при наличието на оптимално хомогенизирана група. Бариери възникват поради факта, че подобни хомогенизирани групи не се установяват особено лесно, а и не винаги биха могли да претендират за доминация и за налагане на поведенчески модели.

Изказват се предположения, че България е в състояние да развие собствена иновационна култура, което предполага съпоставимост на *иновационната с националната култура*. Фокусът е отново върху ценностните системи като основа за развитие на иновационните практики, които обаче ни насочват в по-голяма степен към организационната култура. Съществува и друго тълкуване – преобладаването на националните над организационните културни измерения обосновава подобно твърдение, но в името на научната прецизност, по-правилно е да се говори за въвеждане на иновационна култура като тангента на организационната култура. В този смисъл, актуално звучат препоръките, свързани с формирането на иновационната култура като: *развитие на човешките ресурси, в смисъл на стартиране на обучението в предприемачество още от ранните етапи на образованието и то да бъде насочвано към развитие на инициативността, към стимулиране на ученето през целия живот и към умения за творческо прилагане на знанията в практиката. разпространяване на добрите иновационни практики чрез насищане на общественото пространство с информация за осъществени иновационни проекти, за резултатите – положителни или отрицателни, свързани с тяхното провеждане* (Дуранкев, 2009).

Разглеждането на знанието като икономически ресурс изисква ясна концепция за стратегическото управление на знанието, която се обуславя от мобилизацията на интелектуалните ресурси, от организацията на способностите и от доброто диагностициране на нагласите в бизнес единицата. **В българските фирми се констатира слаба степен на развитие на култура на прилагане на нови знания, което се отразява принципно и върху търсенето и предлагането на знания у нас.**

Управлението на знанието е директно свързано и обусловено от организационната култура. Стратегията за управление на знанието се обвързва с бизнес – стратегията на фирмата, която от своя страна е функция на бизнес-зрелостта. **Бизнес-зрелостта на българските фирми не кореспондира достатъчно с необходимите детерминанти за генериране на иновативни нагласи и добри организационни практики.**

Така както организационната култура у нас е силно зависима от националния стопански генотип (националната културна матрица – идентични термини, използвани от различни автори – б.а.), иновационната култура, нагласите за търсенето и използването на знанието, все още трудно биха могли да претендират за пряко обвързване с конкретни организационни култури и практики.

Модерна визия на проблема за организационната култура в контекста на бизнес – антропологията

В един от последните доклади на експертна група към Европейската комисия по въпросите на управлението на риска при иновационните процеси (ЕС, Expert Group Report, 2010) недвусмислено се подчертава, че фундаментално изискване при управлението на риска, свързан с иновациите като цяло, е промяната в поведението и поведенческите нагласи. В конкретните препоръки към ангажираните институции с разработването и задвижването на националната иновационна политика изрично се отбелязва, че за нейната ефективност, както и за оптималното снижаване на рисковете в нейната динамика, е необходимо да се фокусираме върху “промяната на поведението, организационната култура и нагласите за разработване на ясни принципи за идентифициране и смекчаване на рисковете”.

Иновативна активност у нас – статукво и динамика

Към днешна дата анализите на данните (Иновации бг. 2009; Иновации бг. 2010), свързани с иновационния индекс, сочат, че за последните десетина години започва да се формира “слой” от фирми, които вече иновират всяка година (става въпрос за около 35%) около 90% поддържат ненамаляващ бюджет за иновации, а близо половината от тях проявяват тенденция към неговото увеличение. (Около 7-10% от тях иновират спорадично. около 90% поддържат ненамаляващ бюджет за иновации, а близо половината от тях проявяват тенденция към неговото увеличение). Общо около 35% са иновативните предприятия (с продуктова или процесна иновация). Този дял съответства на дела от 29-34% системно иновирани предприятия, оценени като такива. Средният индекс на иновативност на предприятията, работещи за международни пазари, е 3 пъти по-висок в сравнение с работещите само на местни пазари. Иновациите са дългосрочен ангажимент, а изграждането на иновационна нагласа изисква значително по-дълго време от необходимото по обхвата на оперативното планиране. Така например, средната иновативност на

български фирми с хоризонт на планиране три години е с около 50% по-висока в сравнение с предприятията с хоризонт до една година. Изследванията показват също така, че предприятията, които планират дългосрочно, обикновено налагат микротрендове, което води до въвеждането на радикални продуктови и процесни иновации, а оттам – и до промени в самото потребителско търсене. Изследванията и докладите в тази насока сочат доста тревожни устойчиви тенденции. Констатира се фрагментарност на образователната и изследователската инфраструктура. Отбелязва се влошаване на подготовката на учениците по отношение на различните образователни степени.

Данните за участие в продължаващото обучение определят тенденция за динамична декартификация (напр. населението между 26-64 години, участвало във формално или неформално обучение, е 1.3 при 9.6% за ЕС).

Бизнесът е изключително слабо въввлечен в иновационния процес. Персоналът, зает с научно-изследователска и развойна дейност, който е в голяма степен определящ за потенциала на иновационната система, е с изключително ниски сравнителни стойности (значително по-малко от 1% от работната сила).

Голям проблем произтича и от факта, че при кризисни ситуации фирмите съкращават най-напред разходите за НИРД и за иновации. В този смисъл, логично е, при подобни условия, да нарастват публичните инвестиции за тези пера (рубрики).

Особено тревожен е и фактът, че докато за последните десет години в ЕС за научно-развойна и изследователска дейност са нараснали с 2.2%, за България тенденцията е с обратен знак – у нас те са намалели с приблизително 16%. (Иновации бг. 2009; Иновации бг. 2010).

Очевидна е необходимостта от внедряването на управлението на знанията, чиято последователност се разглежда като част от концепцията за *бизнес – инженеринг* (Тужаров, 2009). Идеята е да се идентифицират стратегическите знания и да се осигури тяхната достъпност и възможност за приложение, при необходимото съзнание и желание за тяхната експлоатация. Необходимо е да се създаде бизнес модел, отнасящ се до различните нива за стопанската единица (в смисъл на стратегическо, функционално, процесно). Практиката е потвърдила целесъобразността на изграждане на т.нар. дърво на знанията (като *бизнес – модел* на класификатори или диаграми, включващи елементите на знанието в организацията заедно с отношенията между тях и носители на ключови знания), построяване на карти на знанията, или проекции на дървото на знания и осъществяване на първична проверка (одит) на знанията. Особено важен елемент в случая е картата на знанието, защото освен разпределението на компонентите на знанието, допълнително би могло да се установи и степента на потребност на компонента на знанието. Оттук следва и изборът на стратегия на управление на знанието в контекста на разработена карта на стратегиите, като система от каузално обусловени критически фактори за успех. Свързването на знанията предполага въвеждането и разработката на

процеси за управлението на знанията в бизнес модела на предприятието и създаването на модерни информационно-технологични платформи.

Така предложеният алгоритъм е неизменно свързан с едно базово условие, а именно – **развитието на вътрешната организационна култура**, което предопределя генерирането, прилагането и обменът на знания, подкрепя иновациите, провокира необходимата отговорност и ангажираност.

Иновационни ресурси и иновационна култура – съвременни измерения в контекста на бизнес – антропологията

Оказва се, че в голяма степен културният контекст е определящ при предприемането и развитието на различни стопански дейности. В някои изследвания напоследък се доказва, че културният контекст е не толкова надстроечен елемент (както това се възприемаше досега, сякаш по презумпция), а е фундамент, който все повече се проявява и налага, особено в модерния свят, поради необратимите процеси на глобализация. Дори и скептиците, които възприемаха като нещо имагинерно отстояващата своите позиции икономическа антропология, възприемат модела на икономико-антропологичните предпоставки и в частност на идентифицирането им през призмата на бизнес-антропологията, като съществен и детерминиращ. Има се предвид, че докато икономическата антропология се е развила до степен на разработване на конкретни модели (формалистичен, субстантивистичен, културологичен и др.), то бизнес – антропологията се оформя и налага конкретно като сфера, прилагаща теориите и методите на културната антропология в корпоративната сфера. В този смисъл, като се имат предвид спецификите на културните измерения и на корпоративната конкретика, високо ценени са наблюдението (еднократно и продължаващо на икономическите субекти), провеждането на неформални и структурирани интервюта, както и други, базирани на антропологичния анализ методи (Бел. авт.).

Проведените от автора. изследвания през 2004 и 2007 г. върху статуса и тенденциите в развитието на националния генотип и организационните културни измерения, очертаха повтарящи се, устойчиви параметри на фирмената (организационната) култура у нас, което дава основание да се очертаят статус и тенденции в тази област за конкретния период (Milanova, 2009).

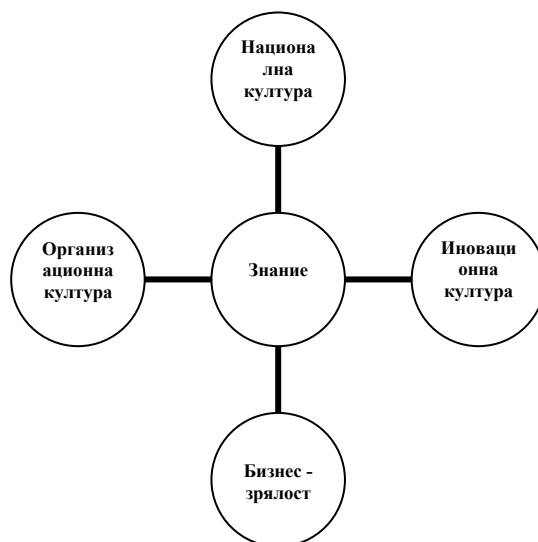
- Потвърждава се устойчивостта на спецификите на националния стопански генотип, което обяснява продължаващата тенденция на неговото доминиране над организационните практики.
- Разминаванията между историческата и бизнес – зрелостта са с пряко влияние върху генерирането на социален капитал.

- Наблюдават се (макар и спорадично) тенденции за генериране на сравнително добър социален капитал, при несъответствия в динамиката на фирмената култура. Подобни констатации потвърждават заключенията относно връзката между фирмена култура и социален капитал, но същевременно с това, поставят въпроси по отношение на ситуирането им по равнища.

Организационната теория, която по съответно специфичен начин е обект на бизнес – антропологията, се обогатява и променя формата си, интерпретирайки основни организационни детерминанти от друг ракурс. Стъпвайки върху направените изводи, както и върху очертаните параметри, отнасящи се до фирмената култура като съществен фактор за идентифициране на стопанските структури (Миланова, 2008), както и ръководейки се от принципните теоретични постановки, изложени по-горе и конкретно от идентифицирането на иновационната култура, е представен изследователски концептуален модел.

Фигура 1

Модел на радиална определеност на знание, културни матрици и бизнес зрялост



Източник: собствена разработка.

Следвайки този модел като хипотетичен формат, в резултат на проведени наблюдения в български фирми, участвали и в предходни изследвания, както и в резултат на интервюта с мениджъри на тези и десет други стопански структури, се достига до няколко, в известна степен ”предизвестени”, но същевременно с това и доста провокативни констатации. Резултатите са представени в табл. 2. Използван е етнографски подход на изследване, при който се наблюдават определени специфики и различия от характерния за социалните изследвания линеен модел. В този случай фокусирането върху дадено явление е последвано от емпирично изследване с различен обхват,

следва класификация на параметрите, критичен анализ и повторна верификация (чрез пролонгирани наблюдения и разговори на място), обяснение, преориентиране върху нови въпроси или допълване на предходните. Цикълът се затваря с акцент върху фокусирувания проблем.

Таблица 2

Таблично представяне на параметри, свързани със знанието и степента на проявлението им*

	Силно	Средно	Слабо
Потребност от знание		X	
Организация на използване на знанието			X
Управление на знанието			X
Интелектуален каталог			X
Ключово знание	X		
Напреднало знание		X	
Иновативно знание			X
Вътрешно знание	X		
Външно знание		X	

Източник: собствено изследване.

* Дефинирането на ключово, напреднало и иновативно знание е съобразено с класификацията на Zack (с. 13).

Необходимо е да се направи уговорката, че в този случай не може да се претендира за абсолютна математическа прецизност, тъй като степените са определяни относително, съобразно процентите, отнасящи се до отговори на въпроси, зададени на мениджъри и административен персонал в участвалите вече в подобни изследвания фирми и петте нови стопански структури, които обаче са извън производствената сфера. Вероятно при по-сегментирано анализиране на резултатите, би могло да се предполага по-силна степен при показатели като: иновативно знание, управление на знанието, интелектуален каталог, но тъй като извадката е малка и разностранна, сме пристъпили към обобщен анализ.

Оказва се, че **степената на потребност** от знание, към настоящия момент и “при равни други условия”, се свързва най-вече с **ключовото** и с **напредналото** знание, но слабо с иновативното знание.

Организацията на използването на знанието се свързва главно с **напредналото** и с **иновативното** знание, но при иновативното не съществуват добри методики и практики за оптимална организация.

Управлението на знанието (включващо възможности и нагласи за въвеждане на балансираната карта или на съвременни техники за управление на знанието) се свързва предимно с **напредналото** и **иновативното** знание, но по отношение на иновативното няма ясна визия за подобни практики, докато при напредналото знание все още господстват по-консервативни нагласи за прилагане на по-остарели технологии.

Оказва се, че втората хипотетична опция, цитирана по-горе, отнасяща се до зависимостите в проявлението на организационната и иновационната култура, е значително по-изразена (*...иновационната култура отразява самостоятелно проявленията и силата на националните културни измерения и доколко тя може да се възприема като резултативна и зависима величина от утвърждаването на съответната организационна култура*).

Стратегическото управление на знанието като част от стратегията за управление на фирмите е в пряка връзка с културните параметри, които в по-специфичен план могат да се определят като детерминанти на иновационната култура. Наложително е осъществяването на актуални препоръки, които да създадат нов формат за генериране на иновативни нагласи.

Иновативните политики и претенциите за пълно институционализиране на концепцията за икономика на знанието, срещат своеобразна “стена” при предприемането на конкретни дейности и утвърждаването на съвременни практики, свързани с иновативността на една икономика. Това може да означава само едно – **необходимо е възприемането на културните измерения като фундаментален капитал**, с който се налага съобразяване както на макро, така и на микроравнище. Налага се да се преосмисли превърнатата се в хисторична теза за вторичния характер на културните измерения и предпоставки. Разработването на политики и конкретни технологии за управление на знанието и за изграждане на адекватна иновационна култура, трябва да бъдат внимателно премислени и фокусирани на настоящия етап предимно с националните културни измерения.

Използвана литература

- Cheng, E.Y., Y.L. Liu. 2005. Organizational culture and the Adoption of Knowledge-Based Information Systems. NCU, Taiwan.
- Deal, T., A. Kennedy. 1982. Corporate Cultures. New York, Addison – Wesley.
- Milanova, A. 2008. Organizational Culture and Mobilization of Knowledge. In: Demand for Knowledge in the Process of European Economic Integration. Ed. By R. Chobanova. S., BAS, p. 201-213.
- Milanova, A. 2009. Concept Modeling of the Relation Firm Culture – Social Capital (the example of firms from the Bulgarian economic reality). – Economic Studies, N 2, 2009, p. 63-90.
- Quinn, R.E., J. Rohrbaugh. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. – Management Science, N 29, p. 363-377.
- Risk management in the procurement of innovation. 2010. Concepts and empirical evidence in the European Union. EC, 2010.
- Ruppel, W. 2001. Available at: www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/.../ch01 03.05.2009.
- Zack, M. H. Developing a Knowledge Strategy. – California Management Review, Vol. 41, N 3, Spring, 1999, p. 125-145. Available at: web.cba.neu.edu/~mzack/. 20.01.2010.
- Alavi, M., D. E. Leidner. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. – MIS Quarterly, 25(1), p.107-136.
- Изграждане на иновационна култура – съвременни измерения. Достъпно на линк: www.arcfund.net/fileSrc.php... 27.2.2009.

- Иновации.бг. 2009: Иновации бг. 2010.
- Каплан, Р., Д. Нортън. 2009. Стратегически карти – да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати. С. Класика и стил.
- Миланова, А. 2004. Фирмената култура в България като проблем на икономическата антропология. – Икономически изследвания, N 1, 2004, с. 99-131.
- Миланова, А. 2008. Генезис на фирмената култура в България. С., Акад. изд. “М. Дринов”.
- Моллов, Д. Знанието в контекста на стратегическото управление на международна компания. Достъпно на линк: www.unwe.acad.bg/research/br11/8pdf pp: 289-331. 27.02.2009
- Нортън, Д., Р. Каплан. 2005. Балансирана система от показатели за ефективност. Как да превърнем стратегията в действие. С., Класика и стил.
- Стефанов, Ив. 2001. Природата на културата. С., Аскони – Издат. Хофстеде, Х. Култури и организации (Софтуер на ума). С., “Класика и стил”.
- Тужаров, Х. 2009. Внедряване на управление на знания. Достъпно на линк: www.tuj.assenevtsi.com/КМ/КМ09.htm 08.10.2009.
- Хофстеде, Х. Я. и др. 2003. Изследване на културата. С., “Класика и стил”.
- Христов, Т. Достъпно на линк: www.novavizia.com/1753.html 27.03. 2009.
- Хънтингтън, С. 2005. Сблъсъкът на цивилизациите и преобразуването на световния ред. С., Обсидиан.
- Чобанова, Р. 2011. Знанието като обект на икономическо изследване. – Икономическа мисъл, N 4, 2011, с. 28-55.