

## **ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА КАТО ФУНДАМЕНТАЛНА ПРЕДПОСТАВКА ЗА РАЗВИТИЕ В ЕПОХАТА НА ИКОНОМИКАТА НА ЗНАНИЕТО**

*Идентифицирани са ролята и мястото на организационната култура в епохата на икономиката на знанието. На основата на представянето на акцентите в развитието ѝ, е концептуализирана връзката между организационната култура и иновативните нагласи в българската фирмена среда, изследвани са зависимостта между културата на производство и културата на използване на знанието, представен е нов поглед върху иновационните ресурси и организационната култура.*

*Слабата степен на развитие на култура на прилагане на нови знания в българските фирми се отразява принципно и върху търсенето и предлагането на знания у нас. Бизнес-зрелостта на предприятията не кореспондира достатъчно с необходимите предпоставки за генериране на иновативни нагласи и добри организационни практики.*

*Наложително е преосмислянето на предпоставките и условията за развитието на организационна култура с качествено нови акценти. В противен случай недобрата картина по отношение на параметрите, отразяващи културната ни матрица, които са фокусирани и върху проявлението на знанието, би се превърнала в бариера пред очакванията за добра и модерна икономика.*

*JEL: Z1; O15*

Поради различията в дефинирането на знание и информация епистемологичната и практическата трансмисия на знанието се осъществява по начини, различни от моделите за предаване на информацията. По принцип знанието се свързва с определена личност, която го носи и оперира с него. На фирмено равнище възниква един съществен въпрос – какви са предпоставките, определящи възможностите и капацитета на бизнес единиците да генерират и предават знанието в качеството му на ресурс.

Разрешаването и осмислянето на този проблем налага като съществен фокус на анализа идентифицирането на ролята и мястото на организационната култура.

---

<sup>1</sup> Аделина Миланова е д-р в Института за икономически изследвания – БАН, секция „Икономика на фирмата“ и СУБ – секция “Икономически науки”, e-mail: nalidea@yahoo.com.

Натрупванията в културната ни матрица, т.е. еволютивното 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.

Възприемането на знанието като приоритет за съвременните общества и съществен икономически ресурс се определя в голяма степен от модела на организационните измерения, т.е. от вида на организационната култура.

Интересен акцент в съвременните изследвания е идентифицирането на иновационната култура и анализът на връзката ѝ с организационните практики. Степента на интерактивност между тези практики, иновационните техники и иновационната динамика превръща организационната иновация в база при функционирането на икономиката на знанието.

### **Организационна култура – управление на знанието**

Организационната култура може да бъде както катализатор, така и бариера за процеса на управление на знанието. Все по-категорично се налага позицията, че 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.

Следвайки теорията на Алави и Лайднър цялостният процес на управление на знанието е свързан със: *създаване на знанието, съхраняване на знанието, трансфериране на знанието, приложение на знанието* (Alavi and Leidner, 2001). 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. Организационната култура се свързва и с процесите и последиците на външната адаптация и вътрешната интеграция на конкретни детерминанти, като възприятия, нагласи, ценности и др. чрез прилагането на *конкурентния ценностен подход* (Competing Value Approach), разработен от Куин и Роуброу още през 1981г. (Quinn and Rohrbaugh, 1981; 1983) и съществено доразвит по-късно от Ръпъл (Ruppel, 2001), с добавянето на още едно измерение, а именно *етичната култура или културата на доверието*.

Основната цел при разработването на такива стратегически модели на знанието е обвързването на 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.

Съществуват разлики в мащаба на изследванията, което диференцира изводите, свързани с проблемните зони и форматите за тяхното разрешаване. Необходимо е разработването на модел, който свързва оперативното управление на процесите по производството и използването на знанието (включващ преценка на потенциалното и реалното търсене и предлагане на знание), на хората, на комуникационните мрежи и технологии, на конкретната фирмена култура със стратегията на знанието. Този алгоритъм предполага прецизност във формулировката на стратегията по отношение на модусите на нейното реализиране и разбира се, във връзка със съгласуването ѝ със стратегическото управление на компанията.

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:

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

Съществен момент от цялостната стратегия за управление на знанието е и процесът на *неговото споделяне*. Това е сложен процес, който произтича от нивото на организационната култура, от нагласите за иновативност, но е пряко зависим от специфичната система от стимули. се Същевременно с това се налага създаването на каталог на интелектуалните ресурси, който се използва за оптимизиране на стратегията за управление на знанието и за генериране на иновационната култура. От изключителна важност е да се избере типът на стратегията – дали тя да е по-консервативна, или по-агресивна, доколкото по този начин могат да се балансират ресурсите (вкл. интелектуалните) и енергията, вложена в производството на нови знания. Когато фирмите използват само вътрешното си знание, те самите поставят бариери при преминаването му извън тези фирми. В такива случаи и самите фирми по-трудно се отварят към възприемането на ново знание извън тях. Когато компанията е иноваторска, нейната философия не предполага поставянето на подобни бариери, тя задвижва по-смело и дори по-агресивно каталога на интелектуалните си ресурси и се изгражда 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 до 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 персоналните ресурси от знание, стратегия за създаване на знание, стратегия за трансфер на знание и др. Всички те в контекста на синергичния ефект 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 организационният потенциал и насоките, в които трябва да се развива.

Необходимо е формулиране на стратегия за знанието и и от определянето на конкретни действия за постигане на стратегическите цели. Управлението на знанието изисква интегрираност на инициативите, обвързване със стратегията за знанието, както и по-големи възможности за използване и прилагане на добрите практики.

#### **Ролята на иновационната култура за разработване на стратегии за управление на знанието**

Напоследък се практикува изграждането на матрица на основата на посочените типове знания. 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).

Все повече 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 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 налага по-съвременно моделиране на самата организационна култура, която следва да придобие в максимална степен характеристиките на етична професионална култура. Синхронизират се общите ценности, естествено при наличието на оптимално хомогенизирана група. Констатира се трудност, защото установяването на хомогенизираните групи не е лесен и еднозначен процес (по отношение на налагането на съответни поведенчески модели).

България е в състояние да развие собствена иновационна култура, което предполага отново 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 заради по-голямата научна 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 модерна иновационната култура.

Разглеждането на знанието като икономически ресурс изисква ясна концепция за стратегическото му управление, 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 им.

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 предпоставки за генериране на иновативни нагласи и добри организационни практики.**

Така както организационната култура у нас е силно зависима от националния стопански генотип, 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.

В един от последните доклади на експертна група към Европейската комисия по въпросите на управлението на риска при иновационните процеси недвусмислено се подчертава, че фундаментално изискване при управлението на риска, свързан с иновациите, 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” (Миланова, 2009).

### **Иновативна активност у нас**

Към днешна дата анализите на данните (Иновации.бг, 2009, 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 приблизително 35% (около 90% поддържат ненамалващ бюджет за иновации, а близо половината от тях проявяват тенденция към неговото увеличение). Около 7-10% от тях иновират спорадично, което 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, 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. Анализите и докладите в тази насока сочат доста тревожни устойчиви тенденции. Констатира се фрагментарност на образователната и изследователската инфраструктура, както и влошаване на подготовката на учениците по отношение на различните образователни степени.

Данните за участие в продължаващото обучение определят тенденция към динамична деквалификация (например 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 до голяма степен определящ за потенциала на иновационната система, е с изключително ниски сравнителни стойности (значително по-малко от 1% от работната сила).

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

Особено тревожно е обстоятелството, 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 – тук те са намалели с приблизително 16%.

Напоследък се лансира тезата за използването на *бизнес инженеринг* (Тужаров, 2009), чийто смисъл е да се идентифицират стратегическите знания и да се осигури тяхната достъпност и възможност за приложение. Би трябвало да се създаде съответен бизнес модел, отнасящ се до различните нива за стопанската единица (в смисъл на стратегическо, функционално, процесно). Практиката е потвърдила целесъобразността от 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 носителите 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 тяхната степен на необходимост. 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 тяхното управление в бизнес модела на предприятието и създаването на модерни информационно технологични платформи. Фокусът и тук остава развитието на вътрешната организационна култура в качеството ѝ на фундаментална предпоставка за създаването и прилагането на знанията, за мотивиране и подкрепа на иновационната активност.

### **Иновационни ресурси и иновационна култура**

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 той е не толкова надстроечен елемент (както това се е възприемало досега сякаш по презумпция), а е фундамент, който все повече се проявява и налага, особено в модерния свят, поради необратимите процеси на глобализация.

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

- Потвърждава се устойчивостта на спецификите на националния стопански генотип, което обяснява продължаващата тенденция към 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 към генериране на сравнително добър социален капитал, при несъответствия в динамиката на фирмената култура.

Оказва се, че степента на потребност от знание към сегашния момент и «при равни други условия» се свързва най-вече с *ключовото* и с *напредналото* знание, но слабо с иновативното.

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

Стратегическото управление на знанието 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 желанията за институционализиране и операционализиране на концепцията за икономика на знанието не са постигнали необходимата адекватност при предприемането на конкретни мерки и иновативни практики. Винаги е труден отговорът на въпроса “защо това е така”. Позволяваме си да твърдим обаче, че този случай за пореден път налага категорично извода относно фундаменталната роля на културните измерения и по-конкретно за значението ролята на организационната култура като основа за иновативно развитие.

### **Използвана литература**

- 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.
- Cheng, E. Y, Y. L. Liu. 2005. Organizational culture and the Adoption of Knowledge-Based Information Systems. NCU, Taiwan.
- Deal, T. and A. Kennedy. 1982. Corporate Cultures. New York, Addison – Wesley.
- Milanova, A. 2008. Organizational Culture and Mobilization of Knowledge. – In: Chobanova, R. (ed.) Demand for Knowledge in the Process of European Economic Integration. Sofia, 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, 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, 29, p. 363-377.
- Risk management in the procurement of innovation. Concepts and empirical evidence in the European Union. EC, 2010.
- Ruppel, W. [www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/.../ch01](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/.../ch01)

web.cba.neu.edu/~mzack/.

Zack, M. H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. – California Management Review, Vol 41, N 3, Spring, p. 125-145.

Дуранкев, Б. и др. Иновациите – европейски, национални и регионални политики. <http://www.arcfund.net/file.php?id=2521>

Иновации.бг. 2009: Иновации бг. 2010

Миланова, А. 2004. Фирмената култура в България като проблем на икономическата антропология. –Икономически изследвания, N 1, с. 99 -131.

Миланова, А. 2008. Генезис на фирмената култура в България. С., Акад. изд. “М. Дринов”, 111 с.

Моллов, Д. Знанието в контекста на стратегическото управление на международна компания. [www.unwe.acad.bg/research/br11/8pdf](http://www.unwe.acad.bg/research/br11/8pdf) pp: 289-331.

Стефанов, Ив. 2001. Природата на културата. С., Аскони – Издат, 456 с.

Тужаров, Х. Внедряване на управление на знания.

[www.tuj.assenevtsi.com/KM/KM09.htm](http://www.tuj.assenevtsi.com/KM/KM09.htm)

Хофстеде, Х. 2001. Култури и организации (Софтуер на ума). С., “Класика и стил”, 375с.

Хофстеде, Х. Я. и др. 2003. Изследване на културата. С., “Класика и стил”, 270 с.

Хънтингтън, С. 2005. Сблъсъкът на цивилизациите и преобразуването на световния ред.. С., Обсидиан, 526 с.

Чобанова, Р. 2011. Знанието като обект на икономическо изследване. – Икономическа мисъл, N 4, с. 28-55.