

СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ И ПОДХОДИ В МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ: ГЛОБАЛИЗАЦИЯ, ЛИДЕРСТВО, ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ И УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТИ В МУЛТИКУЛТУРНА СРЕДА

Мартин ЗАФИРОВ

Докторант, Нов български университет

Резюме: В настоящата студия обект на изследване е влиянието, което глобализацията оказва върху лидерството, човешкия капитал и управлението на таланти в мултинационалните компании. Дефинирани са основните типове лидерство, които могат да бъдат прилагани в една мултинационална компания – техните специфики, ползи и проблеми, до които биха довели. За целта се представя модела на петте детерминанти (5-D модел) на Хеерт Хофстеде за измерване и сравнение на националните култури и лидерския подход, свързан с управление на таланти. На тази база са формулирани собствени оценки, изводи и препоръки за повишаване ефективността на мениджмънта в мултикултурна среда.

Ключови думи: глобализация, лидерство, таланти, човешки капитал, мултинационални компании, специфики, проблеми, петте детерминанти, Хеерт Хофстеде, лидерски подход, управление на таланти, оценки, изводи, препоръки, ефективност на мениджмънта.

CONTEMPORARY TRENDS IN MULTINATIONAL COMPANIES: GLOBALIZATION, LEADERSHIP, HUMAN CAPITAL AND TALENT MANAGEMENT IN CROSS-CULTURAL ENVIRONMENTS

Martin ZAFIROV

PhD student, New Bulgarian University

Abstract: In this article, the subject of research is the impact that globalization has on leadership in multinational companies. The main types of leadership that can be applied in a multinational company are defined with their specifics, benefits and problems - are defined. For this purpose, the model of five determinants (5-D model) by Heerte Hofstede for the measurement and comparison of national cultures and the leadership approach related to talent management is presented. On this basis, own assessments, conclusions and recommendations for enhancing the efficiency of management in a multicultural environment are formulated.

Keywords: contemporary trends, globalization, leadership, multinational companies, specifics, problems, five determinants, Heerte Hofstede, leadership approach, talent management, measurement, conclusions, recommendations.

Въведение

В настоящата разработка обект на изследване е влиянието, което глобализацията оказва върху компаниите, човешкия ресурс, разглеждан в качеството му на капитал, и подходите за неговото управление, залегнали в различните типове лидерство в организацията. Идентифицират се тенденциите, специфичните характеристики и въздействието, което оказва работата в мултинационална компания върху изследваните категории. Специален фокус в настоящата студия е поставен и върху културните различия, като неминуем спътник на

работата в една мултинационална компания, както и въздействието, което оказват върху служителите в компанията и подходите за тяхното управление.

Въз основа на посоченото, както и на осъществения преглед на разработките по въпроса, се дефинират основните типове лидерство, които могат да бъдат прилагани в една мултинационална компания – техните специфики, ползи и проблеми, до които биха довели. За целта се представя модела на петте детерминанти (5-D модел) на Хеерт Хофстеде за измерване и сравнение на националните култури: Разстояние до властта (Power Distance), Индивидуализъм срещу колективизъм (Individualism versus Collectivism), Мъжественост срещу Женственост (Masculinity versus Femininity), Избягване на несигурността (Uncertainty Avoidance), Дългосрочна срещу краткосрочна ориентация (Long-Term versus Short-Term Orientation); лидерската концепция, базирана върху зрелостта на човешкия капитал; лидерския подход, свързан с управление на таланти; както и управленския подход, базиран на използването на тренъори в областта на разбирането на културните различия. На тази база са формулирани собствени оценки, изводи и препоръки за повишаване ефективността на мениджмънта в мултикултурна среда.

1. Глобализацията в икономиката – същност, характеристики и тенденции

Въпросите на глобализацията на икономиката все по-често стават обект на икономическите изследвания. И това е тенденция, чието начало се поставя в края на осемдесетте години и началото на деветдесетте години на двадесети век. За кратък период от време този процес се превръща в приоритетно научно направление за икономическите науки, доказателство за което е големия брой публикации, посветени на въпросите на глобализацията на бизнеса.

Макар и широко дискутиран, въпросът за глобализацията на икономиките, съответно глобализацията на бизнеса, днес на дневен ред все още стоят някои въпроси, чиито отговори се търсят¹. Едни от основните такива въпроси са:

- *Продължава ли развитието на глобализационните процеси и днес?*
- *С какви основни характеристики може да се опише глобализацията на бизнеса днес?*
- *Коя е силата, която стои в основата на глобализационните процеси?*
- *По какъв начин глобализацията изменя бизнеса в национален и световен мащаб?*

Позицията на автора по въпросите на глобализацията може да бъде представена по следния начин – **глобализацията е процес на постепенно преодоляване на конкретните специфики на националните икономики, съответно бизнес дейности и интегрирането им в единна световна икономика**. Като основна предпоставка за възникването и развитието на глобализационните процеси следва да се изведе високото равнище на интернационализация на стопанската дейност. В тези условия международните икономически връзки все по-бързо придобиват основна и определяща роля за бъдещото развитие на отделните държави, съответно на отделните бизнес дейности, осъществявани в условията на националната икономическа система.

Глобализационният процес преминава през съответно развитие в отделните периоди от време, което дава основание да се говори за наличие на определени етапи, през които преминава протичането на процеса. А крайният резултат (финалният етап) на процеса е постигането на единно световно пространство. Опитът на автора за систематизиране на факторите, които оказват влияние върху протичането на глобализационния процес, има за свой резултат условното формиране на **две основни групи с предпоставки**.

В рамките на **първата група** от предпоставки следва да се отнесат: *научно-техническият процес, техническите и технологични изменения, усъвършенстването на транспортната и комуникационна инфраструктура и въздействието на информационните и комуникационни*

¹ Топинос, Г. Ф., Глобализация, регионална интеграция, международна миграция, Международны журнал социальных наук, том 32, февраль 2001

технологии. Новите информационни технологии в голяма степен намаляват зависимостта на икономическите контакти в световното стопанство от посочените фактори. Ето защо в съвременното общество географската отдалеченост вече няма такова решаващо значение за осъществяване на бизнес дейностите. Връзки могат да се осъществяват бързо, лесно и с ниски разходи с всяка точка от света.

Предпоставките, които могат да се съотнесат към *втората група*, са тези, свързани с политиката на либерализация, която се провежда съзнателно и целенасочено от международните организации. В резултат от нейното провеждане непрекъснато се намаляват бариерите пред международното движение на стоки, услуги, капитали и т.н., което води до ускоряване на международните икономически връзки и интеграцията на националните икономики. Пример за силната взаимозависимост в международен аспект, е взаимозависимостта между международната търговия, от една страна, и преките чуждестранни инвестиции (ПЧИ) и дейността на транснационалните корпорации (ТНК), от друга. Според данни на ЮНКТАД,² към настоящия момент 2/3 от международната търговия е търговия между ТНК и вътре в ТНК, като половината от нея е вътрешнофирмена. Продажбите на задграничните филиали на ТНК към настоящия момент превишават повече от два пъти световния износ.

Тези данни са основание за формулиране на извода, че големите световни производители все повече задоволяват чуждите пазари не чрез пряк износ на стоки и услуги към чужбина, а чрез износ на производство зад граница. Тези факти показват, че в съвременното общество е невъзможно да се говори за международната търговия извън анализ на международното производство и дейността на ТНК. Посочените факти също свидетелстват, че в световната икономика се извършват важни трансформации. Нарасналата взаимозависимост между традиционните потоци на МИО ясно подсказва, че глобализацията има свои отличителни особености, тя има своя качествена специфика и задачата на науката е да разкрие тази качествена специфика и собственото съдържание на процеса на икономическата глобализация (извън онези съставляващи, които я образуват). Някои от най-новите изследвания върху глобализацията са насочени именно в тази посока.

2. Мултинационалните компании и глобализацията на икономиката

Вследствие на засилените процеси на глобализация на националните икономики, днес търговският обмен и мултинационалният бизнес придобиха невиджани размери. Мултинационалните компании притежават общ капитал и контрол, които са национално детерминирани, а бизнес дейностите им се осъществяват най-малко в две държави. В основата на тяхното възникване стои разкриването от страна на компанията-майка от дадена държава на чуждестранни филиали на компанията в други държави. Процесът на разкриване на чуждестранен клон на компанията в повечето случаи се явява следствие от предварителен процес на разширяване на дейността на компанията в международен аспект (т.е. към съответната чужда страна). Разширяването е свързано с осъществяване на дейности като:

- разширяване на износа на продукти на компанията и натрупване на опит в международната търговия;
- проучване на външните пазари;
- нарастване на броя на задграничните служители на компанията, обслужващи нейната търговска дейност;
- продаване на лицензни и чуждестранни фирми, а също и продаване на правото за дистрибуция на нейните продукти на чуждестранни фирми;
- изграждане на собствена дистрибуторска мрежа в чуждата страна; организиране на сервизна база в чуждата страна.

Един от основните мотиви, който стои в основата на формирането на мултинационалните компании, е максимизирането на обема на продажбите и

² <http://unctad.org/en/Pages/statistics.aspx>

максимизирането на размера на печалбата на фирмата. Прегледът на изследванията, посветени на темата, показва, че през последните три десетилетия се наблюдават няколко **основни тенденции в развитието на мултинационалните компании**. Тези тенденции са:

- Дейността на задграничните филиали на мултинационалните компании е много по-интензивна в сравнение с дейността на компанията-майка;
- Налице е повишаване на иновационната активност на мултинационалните компании, предпоставки за което са значителната концентрация на капитала и разширеният достъп до научно-технически ресурси;
- Значително се увеличава диверсификацията на дейността и структурата на мултинационалните компании;
- Все повече се увеличават мащабите и значението на международното производство, като общият обем на задграничното производство се определя с понятието втора икономика.
- Повишава се гъвкавостта на управлението на мултинационалните компании като по този начин се постига по-висока степен на съгласуваност на управленските решения на различните равнища.

От една страна, мултинационалните компании, често се разглеждат като следствие от засилените глобализационни процеси. От друга страна, обаче, тези компании биха могли да се разглеждат и в качеството им на фактор, който води до протичането на тези засилени процеси на глобализация. Икономическата глобализация е резултат от либерализацията на световната икономика, на отсъствието на строга регламентираност на пазарите, а също и на свободното движение на информацията. Посоченото се явява и основната предпоставка една мултинационална компания да успее да постигне своите цели (било то производствени или дистрибуционни) в световен мащаб.

Основното предизвикателство, пред което се изправят този тип компании, е свързано с необходимостта от преодоляване на националните граници на отделните държави. Именно във връзка с това, когато днес се разглежда дейността на мултинационалните компании, особено важно е да се отчитат социалните и културните различия, които съществуват между отделните държави – и по отношение на пазарите, и по отношение на потребителите, и по отношение на трудовия ресурс. В отделните страни са налице **различни социално и исторически формирани се потребителски предпочитания, както и специфични национални особености (социални, културни, религиозни)**. Съобразяването се тези специфични особености и потребителското многообразие налага етноцентризмът в управлението на мултинационалните компании да премине в мултикултурност.

Посоченото изисква коректно изясняване на съвременните аспекти на човешкия капитал, който работи в мултинационалните компании, неговото управление и концепциите за лидерство в контекста на мултинационалните компании и културните различия, съществуващи в тях.

3. Съвременни аспекти на човешкия капитал и подходите за неговото управление

Както вече бе посочено, съвременната глобализация се явява процес, свързан с излизането от локалното, местното; и насочен към създаване на нови връзки и комуникации с външния свят и по този начин на преодоляване на националното, на разстоянията; на нарастване на обобществяването на труда, производството и културата, на размяната и на икономиката; на създаване и спазване на общи правила на търговия, на поведение и т.н.³. В контекста на посоченото важен въпрос е този, свързан с човешкия капитал, функциониращ в тези нови условия, в условията на развитие на мултинационални компании.

³ Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edn, Kogan Page, London, 2006

Именно еволюцията в разбирането за човешкия фактор в компанията като човешки капитал е и в основата на необходимостта от развитие на фирмения мениджмънт днес⁴. В основата на еволюцията както на представата за човешките ресурси като фирмен капитал и тяхното място в организацията, така и на концепцията за тяхното управление, стоят промените, които настъпват в обкръжаващата организация среда. Това, от една страна, са промените, които настъпват в макросредата, която оказва въздействие както върху националното стопанство в цялост, така и върху отделните елементи на равнище компания (фирма). От друга страна, това са въздействията, които оказват промените в обкръжаващата организация микро-среда, чиито елементи се явяват клиентите, доставчиците, инвеститорите на компанията.

В основата на концепцията за човешкия капитал, като теория на икономическия анализ, стоят няколко базисни положения⁵.

Първо, човекът, върху когото е осъществено целенасочено интелектуално и професионално въздействие разполага с по-производителна работна сила, което е свидетелство за продобития човешки капитал.

На второ място формирането на човешки капитал с определени количествени и качествени характеристики е свързано с осъществяване на съответни инвестиции (т.е. голям финансов ресурс) и по тази причина към тях има очакване за достигането на определено ниво на възвръщаемост⁶.

Трето, формирането на човешкия капитал в една компания е свързано с разнообразни дейности – образователни инициативи и самоинициативи на различни равнища: здравеопазването, инвестициите в географска мобилност, както и формиране на съответни нагласи и мотивация в личностен и обществен план.

Като четвърто основно положение се извежда необходимостта от постигане на съответствие между квалификацията и използваната технология. Колкото е по-високо технико-технологичното равнище на производството, в толкова по-голяма степен нарастват и изискванията към човешкия капитал.

Не на последно място, човешкият капитал притежава някои от универсалните характеристики на капитала въобще, но в същото време са му присъщи и особени свойства, доколкото е свързан с живата човешка личност. Като особено свойство може да се посочи фактът, че инвестицията в човешки капитал не подлежи на национализация или приватизация, тя завинаги е собственост на един единствен индивид, който често пъти се различава от финансиращия инвестицията.

Най-синтезирано човешкият капитал може да се дефинира като **съвкупност от натрупаните познания, опит, придобитите умения и променената в резултат на това квалификация, в съчетание със здравния статус на носителя на тези нови свойства, неговата мотивация, талант и способност да борави с информация.**

Посочените специфични характеристики на категорията „човешки капитал“ сами по себе си категорично доказват сложността, която възниква в процеса на неговото управление в една компания. Тази сложност се издига още по-високо, когато на дневен ред се постави въпроса за управлението на човешкия капитал в рамките на мултинационалните компании. И тази сложност произтича от факта, че в почти винаги в този случай става въпрос за управление на човешкия капитал в условията на съществуващи културни различия.

Съществуващите културни различия в рамките на една мултинационална компания поставят специфични изисквания към нейната управленска дейност в цялост. Тези изисквания стоят в основата на съществуващите и прилагани различни мениджърски практики,

⁴ Миланова, А., Социоантропологичен ракурс при управлението на човешкия капитал във фирмена среда – доклад от научно-практическа конференция „Човешкия капитал – методология, измерения и практики“ – Нов български университет гр. София, 2015, стр. 105

⁵ Василев, Б. Човешкият фактор – предизвикателства пред прага на XXI век. Варна, ВСУ–УНК, 2000.

⁶ Dessler G., J. Picken, Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging their Human Capital, New York, American Management Association, 1999

мениджърски стилове и произхода на управленския персонал. Различните националности (култури) имат различно виждане за своята съдба, с което поставят изисквания за съобразяване на мениджърския подход с техните виждания. Отчитането на посочените различия е необходимо, за да бъдат предприети адекватните (на културния модел) стратегии, които да доведат до ефективно функциониране на компанията (т.е. на нейното поделение) на съответната територия.

Днес, когато се говори за управление на човешкия капитал в мултинационалните компании, следва да се търси отговор на множество сложни въпроси, както и разбиране на протичащите интензивни процеси⁷. **Става въпрос за откриването на такъв подход към управлението** на индивидите в една организация, който в най-пълна степен да отчита личностния (екипния) потенциал, възможностите за развитие на всеки от служителите, както и промените, настъпващи отвъд пределите на организацията, които оказват въздействие върху избраните управленски стратегии. **На второ място**, следва да се търси тази посока на развитие на организацията, която да я превърне в „учеща се“, т.е. да я превърне в такава организация, която да спомага за развитието на човешкия потенциал – да води до стимулиране на екипа в цялост, но и на отделната личност – част от този екип.

На трето място, важен въпрос, чийто отговор следва да се търси, е този, свързан с това как всеки мениджър в компанията да използва своите управленски функции, стил и подходи за въздействие и мотивация, така че да изгради единна система, водеща до повишаване на ефективността и създаване на работна атмосфера на сътрудничество, лоялност и доверие. **Не на последно място**, управлението на хората в една мултинационална компания е свързано с отчитането на множество променливи: *индивидуалните физически възможности; личностните, половите и възрастни характеристики на всеки индивид; етническата и расова принадлежност на служителите; културните различия, които съществуват в организацията*. Няма да е пресилено да се каже, че именно културните различия, познати като „**ефект на стъкления таван**“⁸ – предразсъдъци, нагласи, стереотипи и бариери – водят до най-големите затруднения в процеса на управление на човешкия ресурс (капитал) в една мултинационална организация.

Посоченото до момента дава основание следващото изложение да се посвети на въпросите, свързани с лидерството в мултинационалните компании. И по-конкретно как „новите реалности“ в глобализирания бизнес водят и до появата на нови управленски стилове, т.е. нови типове лидери в мултинационалните компании.

4. Лидерството в мултинационалните компании

Специфичните особености, с които се характеризират мултинационалните компании поставят нови изисквания към лидерския подход в тях. Мениджмънтът днес има за своя основна база разширяването и предоставянето на съществуващите управленски умения, ценности и практики в глобален аспект, използвайки корпоративните комуникации и взаимодействия на глобално ниво. А в контекста на казаното именно културата се явява този ресурс в дадена компания, който би могъл да се използва за интензифициране на икономическата и управленската ефективност.

В тези условия налице е и необходимостта от отчитане и балансиране (хармонизиране) на културното разнообразие, тъй като то се явява важен фактор, свързан с постигането на заложените от компанията цели. Повечето големи организации днес търсят лидери, които лесно и ефективно могат да се движат между държави и култури, да поемат задачи за експедиране, да разбират разнородни пазари и да управляват различни екипи. В

⁷ Панайотов, Д., Човешкия капитал – Концепция на смисъла и възможен индекс за личностно, организационно и обществено развитие – доклад от научно-практическа конференция „Човешкия капитал – методология, измерения и практики“ – Нов български университет гр. София, 2015, стр. 26

⁸ Панайотов, Д., Човешкия капитал – Концепция на смисъла и възможен индекс за личностно, организационно и обществено развитие – доклад от научно-практическа конференция „Човешкия капитал – методология, измерения и практики“ – Нов български университет гр. София, 2015, стр. 27

своята статия „*What the Best Cross-Cultural Managers Have in Common*“ Линда Бим задава един основен въпрос: Къде могат да намерят такъв талант?⁹

Става въпрос за т.нар. „глобални космополити“, които са високообразовани, многоезични професионалисти, които вече са живели, работели и са учили за продължителни периоди извън техните региони. Независимо дали международната им експозиция е започнала в детството си или по-късно, в резултат на преместване за образование или работа, опитът и изследванията потвърждават, че тези хора често притежават пет ключови характеристики, които ги оставят по-добре подготвени за справяне със сложни предизвикателства на управлението в мултинационални компании. Тези ключови характеристики, представени в най-синтезиран вид са:

- Те считат промяната за нормална, положителна и източник на възможности.
- Те разчитат на творчески, външни мисли и адаптация, за да се справят с нови ситуации.
- Те могат да се преоткрият и да експериментират с нови идентичности, когато се преместват в нови настройки.
- Те стават експерти по фините и емоционални аспекти на прехода.
- Те лесно се учат и използват нови начини на мислене, като поемат рискове, които водят до самостоятелно ефикасност.

Глобалните космополити не се нуждаят от обучение в областта на културната компетентност. Те вече са осъзнали собствения си културен светоглед, позитивно отношение към културните различия, познаване на различните културни практики и способността да разбират и комуникират с хора, чийто произход се различава от техния собствен. Специфичните характеристики, които притежават този тип космополитни лидери, ги прави високо ценени и търсени. Така, че съвсем логично Бим задава въпроса по какъв начин могат да бъдат открити този тип лидери.

Идентификацията е важна стъпка в процеса на определяне на новия тип лидери. Конвенционалните автобиографии не могат да разкрият дълбочината на натрупания опит в ранната мобилност. По тази причина е необходимо да се направи проучване относно това кой служител в съответната организация или кандидат за работа в нея е живял в чужбина, сред друга култура. Опознаването на неговото пътуване и културите, с които се е сблъскал е необходимо за по-доброто осъзнаване на качествата и възможностите, които притежава. Лидерът трябва да разбере кой служител на организацията или кандидатстващ за нея е живял в чужбина и да отдели време да попита и да изслуша историята на тяхното пътуване. Той следва да ги помоли да оценят и обсъдят знанията и уменията, които са придобили чрез тези преживявания. Може дори да им бъде помогнато да идентифицират някои силни страни, за които дори не са подозирали. Дори когато международната дейност е включена в резюме, лидерите от ново поколение трябва да изискват да проучат точния характер на личния и професионалния опит на служителите и кандидатстващите за позиция в компанията.

Новите условия, в които ще протича бизнес дейността в мултинационалните компании поставя и други допълнителни изисквания към лидерството в тези организации. Тези изисквания биха могли да се представят в най-синтезиран вид по следния начин:

- 1) Лидерът следва да е загрижен за своя екип и организацията, дори това да изисква да представя обстоятелствата (дори и да са болезнени) в истинската им реалност (не ги предпазва) и изисква максимално добри решения от тях;
- 2) Лидерът няма за своя основна задача да изглажда конфликти (не бърза с тяхното разрешаване), а напротив – пред него стои задачата да ги провокира да излязат наяве с цялата си дълбочина и същност, т. е. нарушава спокойствието със сериозни въпроси, които целят максимализирането на благополучието, а не комфорта;
- 3) Лидерът допуска (не спира) външната заплаха, като стимулира колективната интелигентност на всички нива за осъществяване на процесите на промяна и адаптация.

⁹ Bimm, L., „*What the Best Cross-Cultural Managers Have in Common*“, публикувано на: 29 юни 2016г., достъпно на: <https://hbr.org/2016/06/what-the-best-cross-cultural-managers-have-in-common>

- 4) Лидерът поощрява разместването на роли (не ги приема за даденост), тъй като това развива нови взаимоотношения и гледни точки.
- 5) Лидерът се освобождава с лекота от тези норми (не се поддава на тяхната колективна инерция и привидна стабилност), които практиката подсказва за тяхното отмиране.

Работейки по въпросите на лидерството в новите условия, при които протича бизнес дейността на организациите (и особено в рамките на мултинационалните организации), в своя статия Катрин Левис¹⁰ извежда петте умения (качества), които са присъщи на всеки иновативен лидер. **На първо място** иновативният лидер никога не описва себе си като такъв. Това качество вероятно произтича от факта, че новият тип лидери предпочитат да бъдат оценявани от своите служители (от екипите, които ръководят), отколкото сами да изтъкват себе си като иноватори. По мое мнение това качество работи в полза на лидерите, тъй като всяко прекалено изтъкване от страна на един лидер намалява неговата „стойност“ в очите на екипа, който ръководи.

На второ и трето място, качества, които според Левис притежават новите лидери, е, че те рядко говорят за иновации, нито фокусират вниманието върху това, че дейността им води до възникване на иновации. В контекста на предходното изложение, тези две качества оставят впечатлението, че новите лидери предпочитат да се фокусират върху своята работа, отколкото да я „рекламират“ пред екипа, собствениците и обществото. Казано иначе, те оставят крайните резултати да „говорят“ за постигнатото от тях.

Четвърто много специфично качество на новия тип лидери е това, че те не обявяват всеки нов или различен резултат от своята дейност за иновация. Постигането на резултат, различен от поставения като желан или постигането на по-висок резултат, използването на различен подход за решаване на съответния проблем, не винаги е аналог на иновацията, т.е не може да се отъждествява и възприема като иновация.

Последно, но не и по важност, иновацията не е възприета в качеството на стратегически ориентир, управленска философия или задвижваща сила. Посоченото твърдение звучи логично от гледна точка на представените по-горе разсъждения. От друга страна, обаче, смятам, че не е възможно постигането на развитие (усъвършенстване) и подобри резултати (качествени и количествени), ако организацията не отреди на иновационната дейност полагащото ѝ се място. В условията на постоянна промяна и увеличаваща се сложност една организация, особено една мултинационална организация, не би могла да се приспособи и постигне траен успех, ако не фокусира своето внимание върху иновациите. Те следва да се разглеждат като едно конкурентно предимство за компанията, но не и като единствен и сигурен източник на успех.

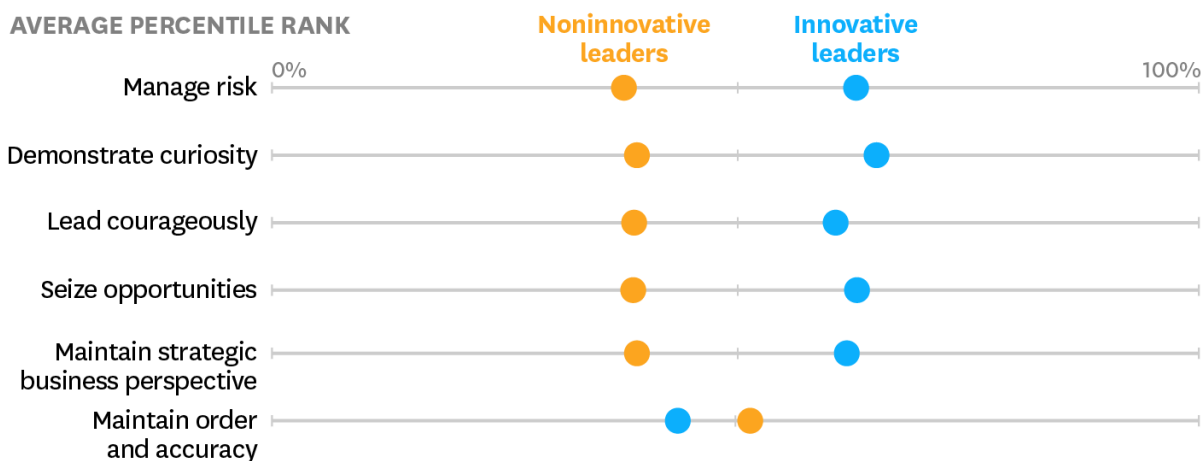
По-интересен, според мен, акцент в статията на Левис е съпоставката между това, което иновативните лидери правят по-добре в сравнение с тези лидери, които не са иноватори. На фигура 1 визуално е представено в какво лидерите-иноватори са по-добри от тези лидери, които не са носители на иновативността.

¹⁰ Graham-Leviss, K., The 5 Skills That Innovative Leaders Have in Common, публикувано на: 20 декември 2016 г., достъпно на: <https://hbr.org/2016/12/the-5-skills-that-innovative-leaders-have-in-common>

Фигура 1: Какво иновативните лидери правят по-добре от лидерите, които не са иноватори

What Innovative Leaders Do Better Than Noninnovative Ones

And an area where they fall short, based on surveys of nearly 5,000 leaders across a wide range of industries.



SOURCE XBINSIGHT

© HBR.ORG

Източник: <http://www.striveleadership.org/blog/leadership-development-5-skills-innovative-leaders-have-common-hbr>¹¹

Както се вижда, лидерите-иноватори успяват да се *справят с риска* много по-успешно от обикновените лидери, които не са носители на иновация. Освен това, иновационните лидери много по-успешно *успяват да откриват възможностите за успехи*, казано иначе, успешно биха довели до по-висока ефективност на бизнес дейността на компанията.

На трето място, иновативните лидери *демонстрират повече любопитство* в сравнение с лидерите, които не са носители на иновативността. Лидерите-иноватори осъществяват своята дейност с много *повече кураж и вяра* в сравнение с останалите лидери и виждат *стратегическата перспектива* пред развитието на организацията, в която работят.

Редът и точността при работата на лидерите-иноватори, е звеното, където те показват значително по-ниски резултати в сравнение с лидерите, за които иновативността не е присъща.

Разсъжденията, направени по повод на необходимостта от нов тип лидери в условията на засилена глобализация и необходимостта от осъществяване на дейността им в рамките на мултинационални компании, както и прегледът на разработките по въпроса, показва, че могат да бъдат изведени шест водещи принципа, които следва да спазва новия тип лидер. Тези принципи в синтезиран вид гласят:

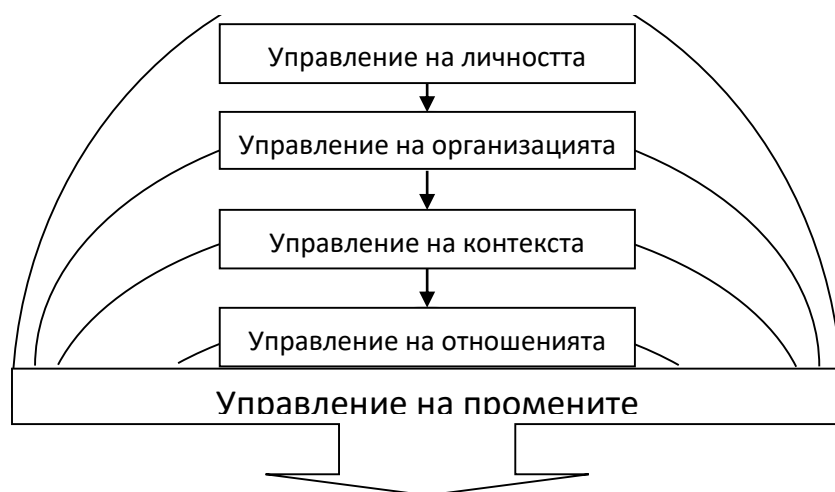
- 1) Лидерът следва да може да забелязва контекста на промяната (като история и развитие).
- 2) Лидерът следва да е способен да идентифицира предизвикателствата за промяна.
- 3) Задача пред новия лидер е да успява да регулира дистреса, да има разбиране за болката от промяната, но и да придава същевременно увереност.

¹¹ THE 5 SKILLS THAT INNOVATIVE LEADERS HAVE IN COMMON - HBR, публикувано на: 28 декември 2016 г. „достъпно на: <http://www.striveleadership.org/blog/leadership-development-5-skills-innovative-leaders-have-common-hbr>

- 4) Новият лидер следва да е способен да поддържа постоянна концентрация в екипите около проблемите на адаптацията
- 5) Лидерът трябва да прилага субсидарността – решенията да се вземат от съответното ниво на управление и функция.
- 6) Лидерът, не на последно място, е задължен да осигурява подкрепа на хората, които посочват вътрешните противоречия в организацията.

Като обобщение относно качествата, чийто носител следва да бъде новият лидер, може да се посочи, че неговата дейност следва да бъде многоаспектна. (виж фигура 2)

фигура 2



На първо място той следва да търси баланс и ефективност при *управление на личността* чрез *самопознание и рефлексия* – като съвкупности от отражения на бизнес средата върху личния опит и подходите за действие. На второ място дейността на лидера следва да е насочена към *управление на организацията*, така че да доведе до изграждане на структури и комуникационни мрежи в организацията, като се отчита техния ефект върху нейното развитие.

На трето място, успешният лидер следва да е способен да се *справя с различните обстоятелства*, които възникват между организацията и различните светове около нея, като се действа от позицията “на ръба” между тези две зони. Управлението на отношенията с различните субекти е четвърто качество, което лидерът трябва да притежава, за да успее да развие сътрудничеството, самоконтрола и самооценката в организацията. На последно място лидерът следва да се *справя успешно с управлението промените* (*активно взаимодействие на 1,2,3,4* – като постоянно преплитане на отражения, взаимодействия и конкретни действия за възприемане и разпространение на промяната). (Панайотов, 2016)

5. Измерения на лидерството в мултинационалните компании

Необходимостта от сравнителни изследвания на мениджмънта в различните култури поставя нови акценти в анализа на межкултурната бизнес среда и влиянието ѝ върху организацията. Културните различия – тяхното познаване, оценка и отчитане са от изключителна важност за постигане на ефективно управление на човешкия капитал. Основните проблеми, които възникват в организации с различен културен дискурс са свързани с преодоляването на етноцентризма (нагласа и тенденция да се оценява дадена култура единствено на основата и стандартите на собствената култура) и реакциите от културния шок.

Условията в мултинационалните компании и преди всичко специфичните характеристики и изисквания на човешкия капитал, поставят на дневен ред въпроса за

лидерството в тези компании. Опирайки се само на опознаването на културните ценности, стереотипи и културни тенденции в съответната компания не е възможно да се изгради ефективното лидерство, което да доведе до ефективно управление на човешкия капитал в дадена мултинационална компания. Необходимо е това знание да бъде приложено в практиката чрез различни модели на управление и методи на мотивация на хората за постигане на оптимална ефективност в работния процес. Базирайки се на модела на Хеерт Хофстеде¹² са представени различните културните измерения на нациите.

Разстоянието до властта се свързва с решенията на основния проблем за неравенството между хората. При национални култури, където разликата в социалния статус е несъществена, каквито са Австрия, Израел, Дания, са налице норми и ценности, които предполагат минимално възприемане на тези различия. В този тип национални култури се насърчава участието на работниците в управлението и в процеса на вземане на управленски решения. По този начин се наслагва една тенденция, при която служителите по всяко време да имат достъп до своя ръководител. Самата власт и нейното използване при този тип култури не се възприема нито като благо, нито като зло, тъй като всичко зависи от целите и резултатите от използването на властовите механизми.

Тези национални култури, за които е характерно изострено възприятие относно различията в социалния статус – Арабските държави, Мексико, Индия, бивша Югославия – се характеризират с наличието на норми и ценности, основаващи се на йерархични представи. Правомощията и властта в този тип култури се използват за координиране на поведението на служителите. В културите с голяма властова дистанция са залегнали стереотипи, според които имащите власт притежават особени права и привилегии, а началниците и подчинените са различни категории хора. В такива култури не се стимулира управление чрез участие на подчинените. Авторитарният управленски стил се среща по-скоро в условията на култури, където различията в социалния статус се възприемат остро и е налице голяма властова дистанция. Отражението върху организациите се изразява в строга йерархическа система, основана на неравенството.

Избягването на несигурността е свързано с оценяването на нивото на стрес в обществото, когато е изправено пред неизвестно бъдеще. То е свързано със степента на комфорт, изпитван от хората при попадането им в ситуации на неопределеност. Тези от тях, за които неопределеността не е от голямо значение се чувстват уютно. Хората, които отдават голямо значение на неопределеността я приемат като заплахата за тяхното бъдеще и непрекъснато се борят с нея. Поведението на представителите на култури, характеризиращи се със значително избягване и неприемане на неопределеността (Гърция, Португалия, Белгия), се диктува в много голяма степен от страха пред неизвестното. За такива култури е присъщ стремежът към избягване или минимизиране на неопределеността по пътя на формулиране на правила и процедури, които да регламентират всяка дейност. На работното място високата степен на избягване на неопределеността се изразява в напрежение, слаба инициативност, елиминиране на непознати рискове, нежелание да се работи в екип, отрицателно отношение към промяната.

При **индивидуализъм срещу колективизъм** се измерва равнището на интеграция на индивидите в основни групи. Индивидуализмът акцентира върху постигането на индивидуалните цели и хората работят по-продуктивно, когато действат самостоятелно и независимо от другите (напр. САЩ, Австралия, Великобритания). В тези условия хората са склонни да правят лични жертви в името на груповите интереси. За такива национални култури е характерно силното чувство на привързаност и лоялност към групата (напр. Латиноамериканските страни, Ю. Корея, Малайзия).

Влиянието на колективистичните ценности върху организациите се изразява във:

- участието на индивидите в дадена организация като мотивирано от морални съображения;

¹² Хофстеде, Х., Култури и организации, С., изд. „Класика и стил“, 2001

- служителите очакват от организацията да изпълнява ролята на семейство и могат да се настроят негативно, ако тя ги разочарова;
- служителите очакват организацията да защитава интересите им;
- повишаването в йерархията се извършва въз основа на старшинство;
- проявява се по-слаб интерес към новите идеи в мениджмънта;
- управленската политика и практика са повлияни от роднински (приятелски) взаимоотношения.

Измерението *мъжественост срещу женственост* се фокусира върху разделението на емоционалните роли на половете. В условията на силна ориентация към „мъжественост“ преобладават следните стереотипи:

- обществените роли трябва да бъдат ясно определяни в зависимост от пола, като мъжете винаги трябва да имат водеща роля;
- основни мотиви, движещи поведението, трябва да бъдат честолюбие и настойчивостта.

В страните, където преобладава „мъжествеността“ като културно измерение (напр. Япония, Италия, Швейцария), хората са по-склонни да жертват свободното си време в името на професионалната си кариера. „Женствеността“ характеризира култури, в които се дава предпочитание на такива ценности като взаимопомощ и взаимозависимост, състрадание и емоционална откритост (напр. Швеция, Норвегия, Холандия).

Петото измерение, открито от М. Бонд, чрез използване на методика, разработена от източни учени, се нарича дългосрочна – краткосрочна ориентация в живота. Това измерение отразява „степеня, в която обществата проявяват предпочитание към дългосрочна, прагматична ориентация към бъдещето срещу краткосрочна, традиционна ориентация към миналото“ (Силгиджиян, Х., Карабельова, С., Герганов, Е., Генов, Ю. 2002).

За разлика от методиката на Х. Хофстеде, който използва континуума „мъжественост - женственост“ и „индивидуализъм - колективизъм“, други изследователи използват антагонистичната двойка „традиционализъм – модернизъм“ като инструмент, определящ влиянието на културните различия върху индивидуалното поведение. Индивидите, ориентирани към традиционализма, се стремят да запазят съществуващото статукво чрез придържане към обичайните методи за решаване на проблемите. Индивидите, ориентирани към модернизма, активно търсят промяната и са склонни да толерират възможни отклонения от възприетите практики, когато това би могло да доведе до подобряване на ситуацията.

Друг възможен начин за интерпретация на спектъра „традиция - модернизъм“ е чрез степента на поддържане на наложилите се обществени ценности и норми. Културните ценности са важни за индивидите традиционалисти поради силната им „нормативна“ ориентация; за разлика от тях индивидите с модернистични нагласи не споделят особена привързаност към тези ценности. Индивиди със силна традиционалистична ориентация са склонни да отхвърлят промяната, което е обосновано чрез техния възглед за по-жизнените и проверени във времето практики, действия и решения. Обратно, модернистите са ориентирани към бъдещето, те са независими и по-малко предпазливи в техните предпочитания към иновативност.

Ретроспективният поглед към културните различия показва, че и при него, подобно на много други категории и явления, е налице една еволюция, развиваща се във времето. От момента на дефиниране на постановките на Хофстеде до настоящето са налице изменения във възприятието на културните различия, съответно и на тяхното управление в организациите. Днес все по-често се говори за бикултурните различия.

Бикултурната идентичност се дефинира като разширяване на етническата идентичност, определена като познаване на езика, характеристиките на начина на живот и моделите на междуличностно поведение на две различни културни групи (Scherman, 2010). Бикултурната компетентност е процесът, чрез който индивидите могат успешно да задоволят изискванията на две отделни култури. Той включва: *знания за културните вярвания и*

ценности, позитивно отношение към двете групи, двукултурна ефикасност, способност за общуване, оценка на ролята в двете култури.

Бикултурната идентичност и компетентност се влияят от социализацията: процесът, чрез който хората научават нагласите, ценностите и поведението на своята култура (Thomas & Tessler, 2007). Прегледът на изследванията по темата показва наличието на дебат относно възможните положителни и отрицателни резултати от двукултурната идентичност. В тях надделяват мненията за положителния ефект от това да се създаде и осигури "психологическа гъвкавост", която позволява на човека да избира характеристиките на двете култури, които повишават неговата адаптивност към различни ситуации (Scherman, 2010).

Динамичният свят с множеството промени, които настъпват в него, водят до появата на ново поколение лидери. Същностните характеристики на този тип управленци се представят в статията на Джонсън и Оберуайз (Johnson and Oberwise) под заглавие „Your #1 Leadership Challenge: Human Capital Maturity“¹³. Според нейните автори става въпрос за появата на нов тип управленец в големите предприятия, особено в мултинационалните компании, чиито опит е коренно различен в сравнение с този на лидерите от изминалите години. Напълно логично звучи твърдението на авторите за появата на този тип нови лидери преди всичко в мултинационалните компании, тъй като именно там е налице съществуването на множество културни и ценностни различия по отношение на човешкия капитал, които изискват възможно най-адекватното и ефективно управление.

Ако следва да се търси основното различие между новата генерация лидери и тези от миналото, то несъмнено това е, че днес лидерите работят в условия доста по-различни от тези в миналото. А в основата на тези условия стои засилената глобализация, която поставя на дневен ред необходимостта от глобално лидерство. Самите автори на статията твърдят, че голяма част от управленците много рано се натъкват на необходимостта от работа с екипи, чиито членове се намират много далеч от своите домове. И за да бъдат ефективни лидерите те трябва бързо да се запознаят и овладеят концепцията, непозната за много голяма част от ръководителите днес, а именно **зрелостта на човешкия капитал**.

Зрелостта на човешкия капитал би могла да се свърже с притежаването от страна на персонала на три важни атрибута (качества): разумно (рационално) разбиране за бизнеса; висока емоционална интелигентност; силна нагласа за продължаващо обучение. Макар и синтезирана по този начин концепцията за зрелостта на човешкия капитал, не трябва да се забравя, че тя може да придобие различни форми на своето проявление в зависимост от условията, в които се прилага. Изследванията показват, че между някои икономики съществуват устойчиви различия в работната сила, в това как тя работи продуктивно в рамките на организацията.

По тази причина от изключително значение е управлението, базирано на тази концепция ясно да отчита тези съществуващи устойчиви различия. Съществуването на устойчиви различия, засегнато от Джонсън и Оберуайз, би следвало да се разглежда не само в контекста на отделните държави, но също така и в контекста на межкултурните (кроскултурните) различия, които съществуват между човешкия капитал в мултинационалните компании. Във връзка с това от новото поколение лидери и управленци в бъдеще ще се очаква да достигат високи резултати и качествено представяне, където и да се намира тяхното работно място.

По тази причина е важно да се отбележи, че е необходимо опознаването на множеството вариации, които съществуват по отношение на зрелостта на човешкия капитал и това няма нищо общо с твърдението, че голяма част от служителите в някои икономики са психологически незрели. В някои области на осъществяване на бизнес, моделът на зрелостта е свързан единствено с отчитането на обстоятелството, че способностите на служителите се изграждат постепенно във времето, стъпка по стъпка.

¹³ Johnson, B. and R. Oberwise, Your #1 Leadership Challenge: Human Capital Maturity, публикувано на: 26 януари 2012 г., достъпно на: <https://hbr.org/2012/01/your-1-leadership-challenge-hu>

В действителност е възможно да се направи и грешен прочит (да е налице грешно разбиране) относно силните страни, които притежава идеята за зрелостта във всяка от посочените области. Например, авторите посочват случаите, в които служителите могат да бъдат необичайно съпричастни и да комуникират ясно и дори красноречиво, но същевременно да бъдат толкова привлечени да проявяват уважение към началниците и към традиционните методи, така че да не желаят да научават нови начини за правене на нещата.

Според автора на настоящата разработка днес концепцията за зрелостта на човешкия капитал, макар и придобиваща популярност, все още не е достигнала необходимото ниво на развитие и осъзнаване. Ако трябва да бъдат оценени програмите за обучение и развитие в световен мащаб, то тази оценка би показала, че те не са на необходимото равнище, което да предостави подготовка на лидерите за това как да оценят зрелостта на човешкия капитал. Именно тази констатация дава основание за формулиране на една необходима насока за бъдещо усъвършенстване на управленската дейност в мултинационалните компании. На настоящия етап като стъпка в тази насока на усъвършенстване може да се посочи, че до съществени промени в управленския процес води дори самото осъзнаване за наличието на различия в човешкия капитал.

В тази връзка Джонсън и Оберуайз дават две насоки за успешната работа в мултинационалните компании, които насоки според мен са полезни за лидерите, съответно водят до повишаване на ефективността на бизнес дейността в тези компании.

Първият съвет произтича от самите особености, които възникват при работата в екип на членове от различни държави, респективно култури. За оптимизиране на работния процес не е достатъчно единствено осъществяването на контакт (разбирайки възможността за поддържане на комуникация – с или без преводач). От ключово значение е и разбирането на културните тънкости, които влияят върху качеството на човешкия капитал и възможностите му за работа в екип в рамките на една мултинационална компания.

Тук, според мен, не винаги е необходимо да се използват услугите на професионален преводач, ако въобще е необходимо неговата намеса за осъществяване на комуникацията. Независимо от това, добър подход би бил да се използва сътрудник, който добре познава културните специфики на региона, където се намира филиала на дадена мултинационална компания, съответно на човешкия капитал, който е зает в нея. Единствено по този начин е възможно преодоляването на различията, които възникват по повод съчетаването на човешки капитал с различни културни специфики. Това би довело до значително улесняване при изпълнение на лидерските задължения и до крайните резултати от осъществяване на бизнес дейността в компанията.

Вторият съвет до известна степен цели да намали негативното влияние, което би оказало провеждането на неефективна комуникация, т.е. до разминаване между очакванията и реалността. Когато има разлика между това, което служителите трябва да могат да направят, въз основа на своя опит и експертиза, и това, което в действителност правят, то това е ясен сигнал за управленеца, че е необходимо да бъде отделено време за намиране на причините, довели до това разминаване. Според авторите не са малко лидерите, които смятат, че тези различия са свързани с липса на достатъчна мотивация от страна на служителите или липса на качествена комуникация между мениджъра и служителите. Оказва се, обаче, че това са само част от възможните причини, довели до формиране на въпросната разлика. Според мен, ако трябва да се търси и друга причина за посоченото явление, то тя несъмнено е свързана с факта, че става въпрос за мултинационални компании, където в почти всички случаи са налице крос-културни различия, когато става въпрос за човешки капитал.

Ако изследваната проблематика за зрелостта на капитала като лидерска концепция бъде разгледана от друга гледна точка, резултатите показват, че днес организациите за развитие на лидерство трябва да се насочат и към обхващане на тази концепция, като основа за повишаване на квалификацията и разширяване качествата на мениджърите, работещи в условията на глобализация и увеличаващ се брой мултинационални компании. Глобалните лидери с по-реалистично разбиране за това какво да очакват от своите служители в различните

среди ще бъдат много по-добре подготвени да повишат своята ефективност, съответно и ефективността на компанията.

Направените до момента разсъждения показват, че успешното идентифициране, развитие и запазване на таланта на ръководството има решаващо значение за дългосрочния успех на всяка организация, в т.ч. и мултинационалните компании. Ето защо много от тях, особено най-големите, разчитат на „талантливото управление“ през целия работен процес. Става въпрос за наемането на такива мениджъри, които да притежават лидерски качества, които да доведат до успешна координация на дейността им с тази на отделите, отговарящи за човешкия ресурс в организацията.

Рон Ашкенас в своята статия *„You Can't Delegate Talent Management to the HR Department“* разглежда необходимостта от т.нар. „талантливи лидери“ или „лидери, които управляват таланти“. Според Томас Чаморо – Премузик талантът засяга способностите, уменията и опита, които определят какво може да направи един човек¹⁴. Това са тези мениджъри в компаниите, които успяват да внедрят такива процеси, благодарение на които да получат непосредствена оценка за качеството на човешкия капитал, възможностите за неговото усъвършенстване и същевременно с това, да се подобри концепцията, свързана с повишаване на таланта на самите лидери.

Авторът на настоящето изложение без всякакво колебание възприема представената от Ашкенас теза, тъй като не е възможно, а и не е уместно да се изисква развитие на човешкия капитал в дадена мултинационална компания, без едновременно с това да се търси и повишаване на ефективността на системата, която управлява и координира дейността на служителите в компанията.

В разглежданата статия на дневен ред се поставя и още един важен въпрос, който е неразделна част от изследвания въпрос. Както вече бе посочено, „притежаването на талантлив лидер“ се превръща в стратегическо предимство за всяка мултинационална компания (а също така и за останалите компании). По тази причина може да се възприеме като успешно решение управленските решения в една компания да се вземат от централизиран орган, изграден от такива талантливи лидери. Централизираната функция дава възможност за изчерпателен и обективен поглед върху таланта на служителите във фирмата и улеснява реализацията на вземаните решения.

Близо 20 години са минали, откакто Маккинси въведе идеята за война за талант, но повечето организации изглежда се борят с практиките си за управление на таланти. Например, неотдавнашен доклад на Deloitte, основан на повече от 2500 лидери от 90 държави, показва, че повечето работодатели не са добре подготвени да се справят с ключовите предизвикателства за идентифициране на таланти. И докато, от една страна, се извежда тезата за необходимостта от изграждане на специализирани звена, където да бъдат обединявани тези талантливи личности (т.нар. звезди на компанията), не са малко и противоположните мнения по въпроса. В неговата основа стои един по-колективистичен подход към управлението на таланта, който предполага, че отделните звезди са по-малко важни, отколкото се смята, и че прекаленото им въвеличаване може да навреди на представянето на отбора. Всъщност, много хора предполагат, че екипът от звезди е особено труден за управление и е по-вероятно да липсва „синергия“.

Самите инвестиции в изграждането на централизирана мениджърска структура, основана на талантливите мениджъри, показват противоречиви резултати. Според проучване на СЕВ от 2013 г. *„само в една от четири организации практиката за талантливите мениджъри е успешно интегрирана при изпълнение на стратегическите ѝ цели“*. През проучване на ЕУ, проведено през 2012 г., се достига до заключението, че почти 600 от глобалните бизнес ръководители смятат, че функциите на талантливия мениджмънт се свеждат единствено до измерването на „лесни показатели“ като текучество на персонала.

¹⁴ Chamorro-Premuzic, T., Talent Matters Even More than People Think, публикувано на: 4 октомври 2016 г., достъпно на: <https://hbr.org/2016/10/talent-matters-even-more-than-people-think>

Същевременно извън фокус остават такива важни за организацията фактори като това дали **правилните хора с необходимите умения работят на вярна (подходяща) позиция.**

Личното ми мнение, е в синхрон с изразената констатация, тъй като е напълно възможно липсата на вярно управление на човешките ресурси (в смисъл на вярна оценка на техните качества и възможности, и на тази база грешният подбор на работна позиция) да доведе до много по-негативни резултати отколкото интензивното текучество на служителите.

Какви са причините за нееднозначните резултати?

Отговор на този въпрос търси и Ашкеназ в своята статия¹⁵. Факторите, които оказват влияние върху получените резултати той извежда от своята практическа дейност, което според мен дава основание да бъдат възприети като достоверни, дори и в случаите, че теоретичните постановки по въпроса им противоречат. Тази лична подкрепа се основава на факта, че в силно динамичния свят, в който днес функционират компаниите е възможно да настъпват такива изменения, които няма как автоматично да намерят своята научна обосновка в специализираната литература по въпроса. Разбира се, обективната невъзможност на автора на настоящата разработка да се запознае с пълния обем на разработките по въпроса, превръща горното изказване по-скоро в лично мнение по въпроса, отколкото в констатация с оценъчен характер.

Първият фактор е свързан с това, че навлизането на управлението на таланти като самостоятелна специалност води до пораждането на такива прекалено сложни процеси, които в най-добрия случай са трудни за разбиране и обръквачи работата на мениджърите в най-лошия случай. Всеки път, когато дадена функция се превърне в „професия“, с асоциация, конференции, сертифициране и подобни, тя започва да формализира собствения си език, който само вътрешните хора наистина разбират. През 2015 г., например, **Асоциацията за развитие на таланти** - професионално общество за хора за развитие на таланти, публикува свое проучване, в което *предлага петнадесет основни функции за развитие на таланти и двадесет и четири вторични функции, които могат да бъдат важни за някои организации.* Моето лично виждане по въпроса е, че дори и самите професионалисти в управлението на таланти да могат да помнят и изпълняват всички тези функции, почти сигурно е, че мениджърите ще ги намират по-скоро за обръквачи, отколкото полезни.

Вторият фактор, който до известна степен би могъл да създава проблеми пред прилагането на идеята за лидерство на талантите, е, че възникването на централна функция в някои случаи лесно отказва мениджърите от тяхната лична отговорност за придобиването и развитието на подходящия талант за бизнеса си. В твърде много компании, как мениджърите се справят с талантите (дали ги оценяват правилно, дали ги развиват по начин, подходящ за компанията), няма пряко отражение върху личния им рейтинг или възнаграждение. Това съвсем логично води до намаляване на тяхната мотивация, съответно до постигането на по-незадоволителни резултати и намаляване ефективността на осъществяваната бизнес дейност.

Томас Чаморо – Премузик в своята статия „*Talent Matters Even More than People Think*“ извежда и още един фактор, който може да доведе до постигането на нееднозначни резултати от прилагането на концепцията, основана на таланта. Освен безспорните позитиви, до които води, талантът може да направи хората (служителите) мързеливи, защото те трябва да разчитат по-малко на упорита работа (в сравнение с по-малко талантливите служители), за да постигнат дадена цел. Същевременно трудната работа помага на хората да компенсират по-ниските нива на талант, поради което е много полезно добре да се осъзнават ограниченията на управленската концепция, основана на таланта.

¹⁵ Ashkenas, R., You Can't Delegate Talent Management to the HR Department, публикувано на: 23 септември 2016 г., достъпно на: <https://hbr.org/2016/09/you-cant-delegate-talent-management-to-the-hr-department>

Каква е ролята на талантливите служители в мултинационалните компании?

Наличието на няколко талантливи служители в компанията би могло да доведат до настъпването на коренна разлика в нейното представяне. Тази тенденция има дълга история, позната под *ефекта на Парето*. Разглеждана на фирмено равнище тя показва, че във всяка организация или група хора, които допринасят непропорционално за колективното производство. Около 20% от лицата отговарят за 80% от продукцията и обратно, казано иначе около 20% (или по-малко) от служителите в дадена компания спомага за постигането на резултати в обем около 80 - 98%.

Така, според Премузик, талантливите служители (най-често няколко, от които са с жизненоважно за компанията значение) се превръщат в основният двигател на успеха на компанията. Именно резултатите от тяхната дейност води до много по-висока възвращаемост на инвестициите, направени в компанията. Според мен това правило е абсолютно валидно не само по отношение на талантливите служители, съответно тези компании, в които работят те. Почти във всяка организация се формира ядро, което е пряко отговорно за постигането на по-високите й резултати, както и за повишаване на нейната ефективност.

Наличието на „талантливи“ служители в организацията, обаче, поставя на дневен ред и въпроса по какъв начин следва да бъдат управлявани тези служители. Казано иначе, следва да се търси отговор на въпроса по какъв начин тези служители следва да бъдат мотивирани и дали е необходимо спрямо тях да се прилага специфичен (индивидуален) управленски подход.

В своята статия „*The 3 Simple Rules of Managing Top Talent*“, Роджър Мартин¹⁶ представя своето виждане за поставения въпрос, виждане, което лично възприемам в най-голяма степен. Мартин твърди, че почти не съществува талантлив служител, при който мотивацията за работа и добри резултати да идва от допълнителните възнаграждения. По време на петнадесетте години, прекарани в управление на таланти, като декан на Училището по мениджмънт "Ромен" Мартин, е имал възможността да управлява едни от най-добрите и най-умните служители в стратегическата консултантска индустрия в световен мащаб. Въз основа на придобития опит той извежда **три правила** за управление на таланта от висок клас.

Отнасяйте се към тях като отделни индивиди, а не като членове на екип

Талантът от висок клас не иска да бъде третиран като член на екип – дори да става въпрос за елитен екип. Талантливите служители искат да бъдат третирани като отделни уникални индивиди. Всеки талант, който работи в даден екип прекарва живота си, като се стреми да бъде уникален, да се отличи от останалите таланти. Всяко друго отношение, според Мартин, би довело до несъгласие и намаляване на тяхната мотивация за работа.

Непрекъснато им осигурявайте възможности за развитие и изява

Мартин твърди, че най-големият враг за талант от висок клас е блокираната възможност за себеизява и повишение. Най-често талантливите служители са мотивирани да станат топ таланти в компанията и по тази причина те искат големи предизвикателства - и колкото по-рано, толкова по-добре. Ако те бъдат блокирани и оставени на изчакване за изява на техните възможности, това би довело до липса на мотивация за работа, а в не малко случаи и до тяхното напускане на компанията.

Личното ми мнение, е че това е управленски подход (тактика), свързан с множество неизвестни и опасности. И те са свързани преди всичко с това до каква степен да се позволява на талантите да се изявяват и още по-конкретно къде е лимитът на предизвикателствата, които им се отправят. Казано иначе, лидер, който реши да поощри сремезите на талантлив служител да докаже своите възможности може да допусне грешка с поставяне на прекалено високо предизвикателство, водещо до провал на служителя. Не е изключено един провал да повлияе като демотиватор на служителя и до доведе до влошаване на неговото представяне в работата.

¹⁶ Martin, R., *The 3 Simple Rules of Managing Top Talent*, публикувано на: 24 февруари 2017 г., достъпно на: <https://hbr.org/2017/02/the-3-simple-rules-of-managing-top-talent>

Управлението на таланти от висок клас изисква внимателно обмисляне на специфичните подходи, използвани спрямо тях. А предоставянето на възможности следва да бъде ограничено в рамките на допустимото, на възможното, така че на служителите да се предоставят условия за постоянно развитие и придобиване на нови знания и компетенции.

Поощрявайте (хвалете) талантите

Мартин споделя също, че вижда много мениджъри, които правят големи грешки на този фронт. Талантите от висок клас не са безразлични към похвалите, въпреки че те могат да бъдат силно задвижвани и вътрешно мотивирани. Талантливите хора прекарват цялото си време в усилена и упорита работа, за да могат постоянно да поддържат високото ниво, което са достигнали. Поради тази причина те се нуждаят от редовни „потупвания на гърба“, което да им покаже, че техните усилия се забелязват и оценяват. В противен случай те остават разочаровани или възмутени, а и в не редки случаи могат да напуснат компанията. За да може организацията да разчита на талантливите служители от изключителна важност е те да бъдат правилно третираны като личности, да се намери начин да им се даде шанс за себеизява и доказване на способностите.

В *обобщение* може да се посочи, че талантът несъмнено оказва важно влияние, от една страна, върху резултатите, постигнати в компанията, а, от друга страна, върху новите управленски концепции, които следва да бъдат прилагани по отношение на талантливите личности в компанията. Накратко, талантът има значение повече, отколкото хората мислят. Може би е по-подценяван, отколкото надценяван. Единственият аспект на таланта, който е надценен, засяга оценките на хората за собствените им таланти - повечето хора не са толкова талантливи, колкото си мислят.

„Треньорите“ в мултикултурната среда

Не е необичайно глобалните предприятия да се сблъскват с все по-сложни межкултурни предизвикателства. Те са свързани с успешното осъществяване на международното сливане или по-какъв начин да се помогне на екипите, обхващащи държави и континенти, да работят по-добре. За да се справят с тези проблеми, много компании се обръщат към т.нар. „треньори“, които се специализират в подпомагането на разнообразните екипи да се справят с културните различия.

Аспектите на проявление на дейността на межкултурните треньори и техните специфични характеристики се представят от Молински и Хьоферле в тяхната статия под заглавие *“Will That Cross-Cultural Coach Really Help Your Team?”*¹⁷. Те потвърждават необходимостта и ползите от тези треньори, но също така и фокусират вниманието върху проблема, че тези личности не винаги са неутрални и в нередки случаи са подвластни на влиянието на отделни културни аспекти и норми. Взаимодействието между треньора и неговия клиент (в случая мултинационалните компании с ясно изразени културни различия) се характеризира с определени специфики и следва да бъде подчинено на *няколко изисквания*, за да може да доведе до ефективни резултати.

На първо място, необходимо е да се определи динамиката в отношенията между треньора и лидера на екипа. Не са малко случаите, в които дейността на тези треньори в големи мултинационални компании в САЩ се оказва безполезна именно поради липсата на ясно установени отношения с лидера на екипа. Множеството знания, които притежава треньора са отправна точка за неговата успешна работа, но те биха били безполезни, ако не е установена връзка с лидера на екипа. По тази причина от особена важност е ясното изясняване на очакванията и възможностите още на началния етап от работния процес.

На второ място, самите взаимоотношения между треньора и ръководителите трябва да следва определена рамка. И тази рамка е свързана преди всичко с уважението, което треньора

¹⁷ Molinsky, A., and Christian Höferle, Will That Cross-Cultural Coach Really Help Your Team?, публикувано на: 29 април 2015 г., достъпно на: <https://hbr.org/2015/04/will-that-cross-cultural-coach-really-help-your-team>

изисква да получи. Оценяването на неговата работа следва „неписани“ правила в зависимост от културната среда, където той осъществява дейността си. В САЩ е напълно приемливо работата на треньора да се оценява като незадоволителна, т.е. да се критикува. В култури като Японската, Китайската и т.н. подобно отношение е напълно недопустимо.

Интересно е, обаче, да се отбележи, че подобни специфики съществуват и по отношение на обратната връзка, която съществува между треньора и клиента. В голяма част от американските компании критична точка във взаимоотношенията с треньора е именно оценката, която получават ръководителите за цялостната дейност на компанията. От друга страна, Германия е пример за държава, където е напълно приемливо да се представи оценката във възможно най-чист вид, дори и това да означава директна критика към лидера на екипа.

Личната оценка, която мога да дам за поставения въпрос, е, че и двете страни в процеса следва ясно да осъзнават своята роля и значение, от една страна. Лидерът би следвало да е наясно, че треньорът е в неговата организация, за да я оцени съобразно познанията, които притежава и да даде обективна оценка и предложения за подобряване на дейността на компанията. От друга страна, самият треньор следва да се запознае във възможно най-висока степен със спецификите на организацията, която следва да оценява, както и със социо-културната среда, в която организацията функционира. Не на последно място треньорът следва да съобрази своя подход и с управленския тип, който е наложен в организацията. Единствено по този начин би могло да се гарантира постигането на ефективни взаимоотношения между двете страни в работния процес.

Литература:

1. *Василев, Б.* (2000) Човешкият фактор – предизвикателства пред прага на XXI век. Варна, ВСУ–УНК.
2. *Каменов, К., Асенов, А., Хаджиев, Кр.* (2000). Човек – екипи – лидери. София: Люрен.
3. *Миланова, А.* (2015) Социоантропологичен ракурс при управлението на човешкия капитал във фирмена среда – доклад от научно-практическа конференция „Човешкия капитал – методология, измерения и практики“ – Нов български университет гр. София.
4. *Панайотов, Д.* (2006) Психология на бизнеса (Управленски тренинг). София: НБУ.
5. *Панайотов, Д.* (2015) Човешкия капитал – Концепция на смисъла и възможен индекс за личностно, организационно и обществено развитие – доклад от научно-практическа конференция „Човешкия капитал – методология, измерения и практики“ – Нов български университет гр. София.
6. *Панайотов, Д.* (2016). Мениджъри, лидерство и екипност, В: Мениджмънт и лидерство. София: НБУ, 216-218.
7. *Топинос, Г. Ф.* (2001) Глобализация, регионална интеграция, международна миграция, Международны журнал социальных наук, том 32.
8. *Хофстеде, Х.* (2006) Култури и организации, С., изд. „Класика и стил“, 2001.
9. *Armstrong, M.* (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edn, Kogan Page, London, 2006
10. *Ashkenas, R.*, You Can't Delegate Talent Management to the HR Department, публикувано на: 23 септември 2016 г., достъпно на: <https://hbr.org/2016/09/you-cant-delegate-talent-management-to-the-hr-department>
11. *Bimm, L.*, „What the Best Cross-Cultural Managers Have in Common“, публикувано на: 29 юни 2016г., достъпно на: <https://hbr.org/2016/06/what-the-best-cross-cultural-managers-have-in-common>.
12. *Bryman, A.* (1996). Leadership in Organizations, In: S. R. Clegg, C. Handy and W. R. Nord (Eds.), Handbook of Organizational Studies, London Sage.

13. *Chamorro-Premuzic, T.*, Talent Matters Even More than People Think, публикувано на: 4 октомври 2016 г., достъпно на: <https://hbr.org/2016/10/talent-matters-even-more-than-people-think>
14. *Dessler G., J. Picken (1999)*, Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging their Human Capital, New York, American Management Association.
15. *Graham-Leviss, K.*, The 5 Skills That Innovative Leaders Have in Common, публикувано на: 20 декември 2016 г., достъпно на: <https://hbr.org/2016/12/the-5-skills-that-innovative-leaders-have-in-common>
16. *Johnson, B. and R. Oberwise*, Your #1 Leadership Challenge: Human Capital Maturity, публикувано на: 26 януари 2012 г., достъпно на: <https://hbr.org/2012/01/your-1-leadership-challenge-hu>
17. *Martin, R.*, The 3 Simple Rules of Managing Top Talent, публикувано на: 24 февруари 2017 г., достъпно на: <https://hbr.org/2017/02/the-3-simple-rules-of-managing-top-talent>
18. *Molinsky, A., and Christian Höferle*, Will That Cross-Cultural Coach Really Help Your Team?, публикувано на: 29 април 2015 г., достъпно на: <https://hbr.org/2015/04/will-that-cross-cultural-coach-really-help-your-team>
19. THE 5 SKILLS THAT INNOVATIVE LEADERS HAVE IN COMMON - HBR, публикувано на: 28 декември 2016 г., достъпно на: <http://www.striveleadership.org/blog/leadership-development-5-skills-innovative-leaders-have-common-hbr>