



НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ
ДЕПАРТАМЕНТ “АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ”
ДП „БИЗНЕС АДМИНИСТРАЦИЯ“

Мартин Атанасов Зафиров

КУЛТУРНИ РАЗЛИЧИЯ В РАЗВИТИЕТО
НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ
ЗА ТРАНСНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за придобиване на образователна и научна степен
„доктор“

по професионално направление 3.7. Администрация и управление,
научна специалност: Социално управление

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:
Доц. Д-р Димитър Панайотов

София
м. Февруари 2021 г.

Дисертационният труд се състои от увод, три основни глави, включващи петнадесет раздела, заключение, библиография и приложения. Обемът на дисертационният труд е 325 страници, от които 273 страници основен текст. Библиографията съдържа 164 източника, от които - 157 литературни източници (59 на български език и 98 на чужд език) и 7 интернет източника.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на2021 г., от..... часа, в зала на Нов Български Университет в гр. София. Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в офис ..., корпус ... на Нов Български Университет.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на проблема

Настоящото изследване обхваща темата за мястото и ролята на хората в корпорации от транснационален характер. Фокусът на изследването, от една страна, е поставен върху еволюцията в разглеждането и управлението на хората в корпорациите в качеството им на човешки капитал. От друга страна, във фокуса на изследването попада и влиянието, което културните различия в даден географски регион оказва върху възприемането и управлението на хората в транснационалните корпорации.

От всичко посочено до момента, съвсем логично възниква и необходимостта от обосновка на *актуалността на изследването*. Или казано по друг начин: защо е необходимо това изследване, защо точно в настоящия момент и с какво резултатите от това изследване ще помогнат на практиката.

Като основна характеристика на съвременното общество се явява засиленият процес на глобализация и сътрудничество в международен аспект. Глобализацията може и трябва да бъде разглеждана и изследвана в различни аспекти – *политически, социален и икономически*. Като основен резултат от глобализацията в световен мащаб днес се разглеждат създадените и постоянно интензифициращи се международни икономически взаимоотношения.

Тези взаимоотношения се усложняват постоянно, което усложнение само по себе си резултира и в необходимостта от по-качествено и адекватно управление на различните типове ресурси в дадена икономическа система – национална, регионална, фирмена, интернационална. А в рамките на тази идея, значително се откроява въпросът за управлението на човешкия фактор като предпоставка за постигането на високи и повишаващи се икономически резултати. Еволюцията „човешки ресурс \leftrightarrow човешки фактор \leftrightarrow човешки капитал“ стои в основата на дискусиата на настоящия дисертационен труд.

През последните три-четири десетилетия се появи и утвърди теорията за човешкия капитал, като в развитите страни като САЩ, Англия, Франция, Германия и други тази теория привлече интереса на множество изследователи и придоби изключително широка популярност. Много от понятията, използвани в тази теория придобиха широка гражданственост и тяхната употреба се среща все по-често в различни доклади, отчети, анализи, документи на международни институции и пр. В този смисъл въвеждането на нови понятия като „човешки капитал“, „инвестиции в човешки капитал“, „възвращаемост от човешки капитал“ и др. под. спомогнаха за навлизането на тезите на теорията за човешкия капитал в различни сфери на живота, като особено силно присъствието на терминологичния апарат беше наложено в областта на изследванията на пазара на труда.

В теорията за човешкия капитал се повдигат серия от въпроси, като например, дали се заражда формирането на един изцяло нов факторен пазар, какви са

механизмите и пазарните сили, които стоят зад задвижването на този пазар; има ли икономически смисъл знанията, уменията, способностите и таланта на даден индивид да се разглеждат в една нова светлина и т.н.

От една страна, интерес представляват методите и подходите, които се прилагат в управленския процес, свързан с хората в една организация. Посочената еволюция в мисленето поставя качествено нови изисквания към управленските практики, които да се явяват своеобразен отговор на прехода от възприемането на хората от фактор на производството към най-важният капитал за функционирането на една организация. От друга страна, решаването на този въпрос става все по-необходимо, когато бива разглеждан в рамките на глобалните организации (т.нар. транснационалните компании), където ясно проличават мултикултурните различия.

Казано иначе, едновременно следва да се отчете както еволюционният преход „човешки ресурс \leftrightarrow човешки фактор \leftrightarrow човешки капитал“, така и въздействието на културните различия сред хората, работещи в дадена организация и по-конкретно в транснационалните корпорации. ***Посоченото до момента по категоричен начин обосновава актуалността и дисертативността на избраната проблематика***, свързана с ролята на човешкия капитал и влиянието на културните различия за развитието на транснационалните компании.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на дисертационния труд е *човешкият капитал и процесите на трансформация в човешки капитал за транснационалните компании в държавите от Персийския залив.*

Предмет на изследването е *управлението на човешкия капитал в транснационални компании, промяната в подходите, управленските стратегии и политики, отчитайки спецификата на съществуващите културни различия и тяхното влияние върху развитието на човешкия капитал, уменията, компетенциите и лидерството.*

3. Цел и задачи на изследването

Целта на дисертацията е *да се докаже съществуването и необходимостта от отчитане на културните различия в човешкия капитал на транснационалните компании и прилагането на адекватни модели за неговото управление.*

За реализиране на посочената цел са поставени следните **изследователски задачи**:

- Да се изследва същността на явлениято „човешки капитал“ чрез осъществяване на критичен анализ на теоретичните разработки по темата, както и проследяване на практиката в областта;

- Да се формулира работна дефиниция за понятието „човешки капитал“, която да се използва като основа (ориентир) за осъществяване на практическата част от изследването;
- Да се анализират културните аспекти през концепцията на кроскултурния мениджмънт и модели, откриващи нови хоризонти за научен-приложен трансфер с мултикултурни измерения;
- Да се осъществи практическо изследване върху ролята на човешкия капитал, съответно и върху процесът на неговото управление, в условията на съществуващи културни различия в транснационални компании;
- Да се направи сравнителен анализ, въз основа на личния опит и наблюдения на автора, между културните различия при човешкия капитал в Персийския залив и България;
- Да се формулират основни изводи, насоки и препоръки и открояване на тенденции, свързани със спецификата на човешкия капитал в транснационални компании и специфичните подходи, които следва да бъдат използвани в процеса на неговото управление в условията на съществуващи културни различия.

4. Ограничения пред изследването

Изследването е **ограничено** по линия на териториални си обхват, в теоретичен и практически план. От териториална гледна точка, изследването обхваща корпорациите с транснационален характер, които осъществяват своята дейност на територията на Персийския залив. Обхватът на изследването се предопределя преди всичко от личния изследователски интерес на автора, провокиран от личните му опит и наблюдения върху корпорациите в региона. С цел осъществяване на възможно най-висока степен на изчерпателност на изследването, в синтезиран вид се прави връзка (съпоставка) между държавите от Персийския залив и България. Необходимо е да се подчертае, че тази съпоставка следва да се разглежда като авторово допълнение, даващо насока за бъдещите изследвания в областта.

В теоретичен план ограниченията пред изследването са:

- теорията за човешкия капитал е една изключително обемна по своето съдържание концепция, поради което фокусът на дисертационното изследване е съсредоточен върху транснационалните корпорации в държавите от Персийския залив;
- при изграждане на методологията на изследването моделът на Хофстеде присъства чрез петте си основни дименсии, шестата дименсия (добавена в последствие) не попада в обхвата на методологията.

В практически план ограниченията пред изследването са:

- изследването се провежда въз основа на отговорите на лицата, доброволно пожелали да вземат участие в него, разчитайки се на тяхната коректност;
- изследването се опира на конкретно зададени параметрични координати и допускания. Следователно, параметризирането и детайлизирането им в изчислителната методология служат като ограничителна рамка на изследването.

За постигането на целта на дисертационния труд ще се използват едновременно два подхода на изследване: интердисциплинарен и системен подход. *Интердисциплинарният подход* се налага поради факта на тясната обвързаност между социалния, културния и икономическия аспект на изследваната проблематика. Обхващат се и въпросите, свързани с постиженията в областта на управлението и стратегическото планиране. *Системният подход* е с особена значимост за настоящата работа. Той се явява триединство от системно мислене, поглед върху обекта от различни гледни точки и вярно разрешена релация „зависима \leftrightarrow независима променлива“. Изследването се подчинява и на историческата ретроспекция при анализа.

5. Основна хипотеза и работни хипотези на изследването

Основната хипотеза в дисертационния труд е, че *човешкият капитал се явява основа за развитието на транснационалните компании, поради което е необходимо изучаването на съществуващите културни различия и съобразяване на процеса по управление на човешкия капитал с тези обективно съществуващи различия.*

Във връзка с формулираните цел и предмет на изследването, в настоящия труд ще се изследва и анализира правдивостта на седем **работни хипотези**:

- Все по-силно изразените крос-културни различия и специфики налагат необходимостта от разработване на специфични подходи за управление на човешкия капитал в транснационалните корпорации от Персийския залив.
- Налице е трансформация в отношението към служителите в корпорациите – от възприемането им като ресурс към възприемането им като човешки капитал и неизменен фактор за успеха на корпорацията.
- Управленските подходи по отношение на служителите в транснационалните корпорации от Персийския залив се явяват следствие от специфичния характер на звената на корпорациите.
- Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират с форма на управление с голяма дистанция от властта.
- Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират с „колективистична“ форма на управление
- Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират със силно изразена нагласа за избягване на несигурността.

- Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират с поставяне на фокуса върху дългосрочните фирмени резултати.

6. Методология на изследването и използвани източници на информация

В методологичен план разработката се основава на методи на изследване като анализ и синтез, абстракция и обобщение. Освен изложените по-горе подходи, в настоящия труд се използват също историко-сравнителни подходи.

За решаването на изследователските задачи и доказването на основната теза се ползват някои основни инструменти. Такива са прегледът и обобщаването на източниците за информация, актуализирането на вече направени проучвания и тяхното доразвиване, теоретичният анализ, събирането, систематизирането и обобщаването на статистически данни, сравнителният анализ на данните, графичното, табличното и схематичното представяне на информация и статистически данни, извършването на теренни проучвания и интервюта, количественият анализ.

Изследването съдържа *теоретична и емпирична част*. Методологията относно проучването на мненията на предприятията включва извършването на теренни проучвания и интервюта. Разработената авторова методология на изследването се базира върху теоретичния анализ и адаптирането на постановките по темата на изследването, в резултат на което се разработват въпросници, чрез които се изследва влиянието на човешкия капитал върху управлението на човешкия капитал в транснационалните организации.

За целта се разработват специализирани въпросници. За анализ на попълнените въпросници се прилага контент анализа. С цел улесняване на бизнеса при провеждане на проучването и постигането на по-широк обхват, се създава интернет страница с ясно определени параметри за продължителност на проучването, напредък на изследването и обратна връзка.

Обработката и анализът на предоставената от респондентите информация се осъществява с помощта на статистическия софтуер SPSS. Чрез неговото използване става възможно да бъдат доказани заложените изследователски хипотези; да бъде проверена надеждността на използваните скали; да бъде очертана силата на връзките между изследваните явления.

В дисертационния труд се използват научните постижения в областта на управлението на човешкия капитал и мултикултурните различия за разработването на теоретичната част на изследването. Необходимостта от достоверна първична статистическа информация се задоволява от статистическите данни, публикувани от Световната банка, Международния валутен фонд и Статистическата служба на Европейския съюз (Евростат). Същинското изследване е базирано на първичната информация, предоставена от анкетираните респонденти и интервюираните експерти от транснационалните компании.

Преките ползи от настоящата дисертация се състоят в това, че с помощта на събраната актуална информация от проведеното емпирично изследване се установява

взаимодействието между културните различия в транснационалните корпорации в Персийския залив и подходите за управление на човешкия капитал в тези организации. От тази гледна точка, дисертационният труд би могъл да бъде използван като ориентир при разработването на управленските стратегии и политики в изследвания тип организации в региона на Персийския залив.

Настоящият дисертационен труд следва да се разглежда в контекста на извършените теренни наблюдения, аналитични допускания и заложените ограничителни условия в модела, използван за апробиране на теорията на човешкия капитал и културните различия в рамките на регионалната икономика на Персийския залив. От академична и научно-изследователска гледна точка настоящата дисертация може да бъде използвана от теоретичните и емпирични изследователи в национален и международен план на проблематиката относно управлението на човешкия капитал в условията на крос-културни различия.

Настоящият дисертационен труд не претендира за абсолютна изчерпателност, не само заради въведените ограничения, но и поради силно изменчивия характер на изследваните явления. Поради тази причина дисертацията би могла да послужи като нова отправна точка за провеждане на допълнителни, по-мощни и детайлизирани изследвания на тази проблематика.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА: ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ В ТРАНСНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ – КОНЦЕПЦИИ, ПОНЯТИЯ И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ РЕЛАЦИИ

1. Човешки капитал – същност, роля, еволюция и управление
 - 1.1. Човешки капитал – специфични особености, характеристики, дефиниране
 - 1.2. Еволюция в разбирането и подходите за управление на човешкия капитал в организацията
2. Културни различия на човешкия капитал в транснационалните компании
 - 2.1. Същност на културните различия
 - 2.2. Взаимодействието между културните различия на човешкия капитал и управленската дейност на транснационалната компания
3. Моралното лидерство и кроскултурната бизнес етика
 - 3.1. Лидерството в транснационалните компании
 - 3.2. Социална представа за морално лидерство и „криза на лидерство“
 - 3.3. Кроскултурната бизнес етика като перспектива за анализ на лидерството: равнища на концептуализиране
 - 3.4. Културна интелигентност и етическа компетентност: «трето измерение» на моралното лидерство

ВТОРА ГЛАВА: ТЕОРЕТИКО-ПРИЛОЖНА РАМКА НА НАУЧНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

1. Изследванията за межкултурно управление на организациите
2. Управлението на човешкия капитал в условията на кроскултурни различия – база за формиране на оценката и критериите за дейността на транснационалните компании
 - 2.1. Класификация и типология на човешките ценности (Милтън Рокич)
 - 2.2. Идентификацията на различните ценностните ориентации (Клукхон и Стродтбек)
 - 2.3. Факторен анализ и континуумни дименсии на националните култури (Хеерт Хофстеде)
 - 2.4. Проектът GLOBE за изследване на човешките ценности
 - 2.5. Биполярни дименсии и управление на културните дилеми (Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър)
 - 2.6. Съвременни изследвания на кроскултурния мениджмънт – концепции и параметри
 - 2.7. Модел за конверсия на знанието и интерактивна транслация на кроскултурни технологии при мултикултурни екипи и общности
3. Методи и методология на научното изследване
 - 3.1. Избор на метод за събиране на данни
 - 3.2. Извадков подход. Избор на типа и обема на извадката
4. Структура и съдържание на въпросниците

- 4.1. Структура и съдържание на въпросника, предназначен за ръководителите в транснационалните корпорации
- 4.2. Структура и съдържание на въпросника, предназначен за служителите в транснационалните корпорации

ТРЕТА ГЛАВА: АПРОБАЦИЯ НА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИЯ МОДЕЛ

1. Оценка на надеждността на използваните скали
2. Общ преглед на профила на изследваните респонденти
 - 2.1. Общ преглед на изследваните компании въз основа на отговорите, предоставени от мениджърите и висшите ръководители
 - 2.2. Обща характеристика на респондентите-служители, взели участие в изследването
3. Анализ на отговорите, предоставени от висшите ръководители и мениджъри в корпорациите
 - 3.1. Анализ на подходите за управление на човешкия капитал в корпорацията
 - 3.2. Анализ на транснационалните корпорации в Персийския залив чрез модела на Хофстеде
 - 3.3. Изследване на влиянието на културата върху управлението в транснационалните корпорации в Персийския залив и ролята на мениджърите
4. Анализ на отговорите, предоставени от служителите в корпорациите
5. Анализ на отговорите от проведено експертно интервю
6. Обобщение на резултатите от изследването върху кроскултурните различия при човешкия капитал в транснационалните корпорации от Персийския залив
 - 6.1. Диагностика на потребностите, нагласите и възможностите за развитие и управление на кроскултурните проекции в проучваните компании.
 - 6.2. Карта на културната интелигентност (Параметри и експертно мнение за необходимо организационното знание)
 - 6.3. Сравнителен анализ на културната среда между държавите от Персийския залив и България
 - 6.4. Обобщение на резултатите, формулиране на изводи и насоки за усъвършенстване на дейността в транснационалните корпорации от Персийския залив

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСЪК НА НАУЧНИТЕ И ПРАКТИКО – ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СТАТИИТЕ, СТУДИИТЕ И ДОКЛАДИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1: ВЪПРОСНИК КЪМ МЕНИДЖЪРИ И ВИСШИ РЪКОВОДИТЕЛИ В КОРПОРАЦИИТЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2: ВЪПРОСНИК КЪМ СЛУЖИТЕЛИТЕ В КОРПОРАЦИИТЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3: СПИСЪК НА КОМПАНИИТЕ, ВЗЕЛИ УЧАСТИЕ В ИЗСЛЕДВАНЕТО

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4: ВЪПРОСНИК ЕКСПЕРТНО ИНТЕРВЮ

ПРИЛОЖЕНИЕ № 5 БАЗИСНИ И ПРОЦЕСУАЛНИ ПАРАМЕТРИ НА
КУЛТУРНАТА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ

Първа глава на дисертационния труд е озаглавена „Човешкият капитал в транснационалните компании – концепции, понятия и изследователски релации“ и включва три раздела.

В раздел 1 „Човешки капитал – същност, роля, еволюция и управление“ е извършен *детайлен теоретичен анализ*, вследствие на който е налице **изясняване** на същността на понятията „човешки ресурс“, „човешки фактор“ и „човешки капитал“. **Дефинирани** са същностните характеристики на понятията и на тази база е **разграничена** и разделителната линия между понятията. В хода на теоретичния анализ се проследява и еволюцията в разбирането и подходите за управление на човешкия капитал в организацията.

Литературният преглед показва, че разглеждането на индивида в качеството му на ресурс, използван в производството, започва още в началото на седемнадесети век, а самата идея може да бъде откритоена в разработките на икономисти като Уилям Пети, Адам Смит и Дейвид Рикардо. Близо век след Адам Смит, Алфред Маршал вгражда в своите трудове идеята за разглеждането на човека като особен вид ресурс. Той посочва, че трудовите ресурси са основен фактор на производството. Мизес разглежда човешките ресурси като група от индивиди, които се намират на едно и също работно място, където извършват труд в качеството си на група (т.е. колективен труд), в чиято основа стои целта за създаването на някакъв краен продукт от тяхната съзнателна целенасочена и целесъобразна трудова дейност.

Въз основа на запознаването с теоретичните постановки по разглеждания въпрос в първи раздел на първа глава от дисертационния труд са **изведени** няколко важни момента, обуславящи специфичните характеристики, на които се явява носител човешкият капитал за всяка една организация. **Първият** от тях е този, че индивидите, формиращи човешкия капитал, полагащ труд в една организация, сами по себе си са много различни, носители са на специфични характеристики. Това са хора, всеки от които има определени способности, които го различават от останалите. Тези индивиди имат различни интереси, потребности, култура и ценности, както и различна степен на мотивираност в тяхната работа.

Втори фактор е колективната дейност, която изпълняват хората в една организация и която дейност е подчинена на общата цел на организацията. В рамките на тази колективна дейност, обаче, индивидите се натоварени с различни задачи и отговорности, които се различават една от друга. Това изисква доброто познаване на отделните индивиди, формиращи човешкия капитал на всяка една организация, за да може самите те и тяхната дейност да бъдат координирани по възможно най-добрия начин, по който едновременно да бъдат отчетени индивидуалните способности и потребности на индивидите, от една страна, и да бъдат постигнати възможно най-добрите резултати от колективната им дейност, от друга страна.

Представените специфични характеристики на човешкия капитал и важната им роля за развитието на компаниите (организациите) търпят изменения във времето – те се усъвършенстват и развиват. Тази промяна, която настъпва в тях, поставя изискването

от промяна и в процеса на управление на човешкия капитал, от една страна. От друга страна, тази еволюция води и до усъвършенстване на начина, по който функционира и се развива организацията. В процеса на еволюция се достига до разбирането за човека, полагащ труд в дадена организация, като основен фактор, от който зависи успеха на съответната организация. Ето защо напълно уместно е да се говори за преход от разглеждането на човека като ресурс към неговото разглеждане като фактор. Иначе казано, преходът „*човешки ресурси* → *човешки фактори*“ за успешното развитие и функциониране на дадена фирмена икономическа система.

Но човекът не е само фактор на производството и цел на потреблението, осъзнава се неговата ключова роля за развитието и просперитета на организацията, както и за развитието и прогреса на обществото, в което живее. **Извежда се** ключовата ролята на икономисти като Джейкъб Минцер, Теодор Шулц и Гари Бекер за създаването и развитието на съвременната теория за човешкия капитал.

Важен момент в теоретичния обзор е **фокусирането** върху факта, че за да бъде създаден човешки капитал, носител на определени количествени и качествени характеристики, е необходимо да се правят значителни по обем финансови инвестиции, разчитащи на определена възвръщаемост. От посоченото следва да се **отбележи**, че тези инвестиции в човешки капитал обхващат широк кръг от дейности – здравеопазване, социално осигуряване, образование и професионално обучение, повишаване на квалификацията и т.н.

Новата роля на човека в организацията стои в основата на нуждата от изследване на спецификите, с които се характеризира човешкия капитал. Формирането на човешкия капитал е сложен и продължителен процес, който трябва да бъде управляван в съответствие с предизвикателствата на глобализацията и функцията по управлението на човешките ресурси се трансформира в управление на човешкия капитал. Разглеждането на концепцията за същността на човешкия капитал може да се осъществи в тесен и широк смисъл. В **тесен смисъл** под човешки капитал следва да се разбира *съвкупността от знания, навици, компетенции, опит и потенциал на хората*. Разглеждан в **широк смисъл** човешкият капитал се дефинира като *съвкупност от характеристиките на индивида, допълнени с пазарните и непазарни аспекти на инвестирането в него*.

Съвременните тенденции в изследванията на тази еволюция в мисленето са насочени в анализа на взаимодействието: *човешки ресурси* – *човешки капитал* – *социален капитал*, като значима концепция за успешен мениджмънт, организационно и обществено развитие. Тъй като възприемането на хората като главен ресурс и значимо конкурентно предимство в съвременните организации, открива нови перспективи и подходи за пълноценно развитие на човешкия потенциал, но и на неговата трансформация в *човешки и социален капитал*.

Представена е важната роля на изследователския колектив по тази релация в състав: Н. Стефанов, К. Владимирова, Д. Панайотов, Е. Банчева, К. Радев, Кр. Хаджиев за промяната в разбирането на човешките ресурси, свеждащи се предимно до

категорията “обект” на отношения и въздействия в управлението, анализирани често и като относително самостоятелна икономическа единица и фактор за развитието на една или друга организирана общност.

Основните идеи на този изследователски колектив, е че системата за управление на човешкия капитал излиза от своите тесни концептуалните рамки. Обосновават не само интеракционистките (обединяващи, интердисциплинарни) перспективи за анализ и проучване, но и че реалното им успешно функциониране чрез конкретни стратегии, съвкупности от дейности, фактори и методи, се осъществява в контекста и развитието на *човешки/социален капитал* в организацията. Затова от значение е както прецизното администриране по базови нормативи, параметри и подходи за анализ, планиране и прогнозиране на потребностите за конкретен тип организация, така и приложението на най-модерни методи за подбор на персонала, форми за адаптация, атестация, оценъчни процедури, техники за аутплейсмент и др. Но и също отчитането на новите закономерности при управлението на кариерата, талантите, обучението и коучинг програмите, разглеждани не само като компоненти на тази система, а и като процеси, стимулиращи постоянното саморазвитие на личността и екипите в организациите.

В **обобщение** следва да се посочи, че еволюцията в разбирането на същността и ролята на индивидите в организацията се характеризира с преход от възприемането им като човешки ресурс, преминавайки през човешки фактор, за да се стигне до съвременния етап от разбирането за индивидите като човешки и социален капитал.

Осъществения литературен обзор дава основание да се **формулира работна дефиниция за човешкия капитал**, която се използва в разработката. Тази дефиниция гласи: *„Човешкият капитал се характеризира като нематериален актив за организациите, който представлява съвкупност от знанията, уменията, опита, обучението и квалификацията на индивидите в една организация. Характерно за него е постоянната и нарастваща необходимост от осъществяване на инвестиции, дейности и мероприятия за неговото възобновяване, както и количествено и качествено обогатяване. В замяна на направените инвестиции (финансови и времеви) човешкият капитал функционира с по-висока производителност, която рефлектира и върху благосъстоянието (печалбата) на организацията“.*

Въпросът за управлението на хората в организацията, подобно на самото разбиране за посочените категории, еволюира във времето и се променя под влиянието на настъпващите промени в обкръжаващата среда. От една страна, обект на интерес е самата еволюция, която намира своето отражение както в самото разбиране и отношение към хората в дадена организация, така и в системите за управлението им. От друга страна, обект на интерес е и мястото на системите за управление на човешкия капитал в условията на засилена глобализация и сближаване между икономическите системи на отделните държави.

В условията на настъпили промени вниманието на работодателите все повече се фокусира върху необходимостта от повишаване производителността на труда на отделните работници, както и на колектива в цялост. Тази необходимост, издигната в ранг на цел, от своя страна, поставя на дневен ред необходимостта от откриването и използването на нови методи, подходи и средства, които да доведат до по-бързата и качествена адаптация на работниците в предприятието и по-този начин да се повиши ефективността на производствената дейност. Именно в този момент се поставя осъзнатото начало на обособяване на управленски процес на човешкия капитал в голяма част от организациите (предприятията).

Концепцията за управление на човешките ресурси бележи своето начало през средата на 80-те години на XX век. Още с появата си концепцията предизвика огромен интерес не само сред теоретичите в областта на управлението, но и сред практикуващите мениджъри. Теоретичите изказват своето съмнение относно приложимостта на даден модел от практическа и морална гледна точка, докато мениджърите, запознавайки се с отделни аспекти на концепцията, се опитват с различен успех да ги проверят на практика, ръководейки се при това от ред причини.

В основата на концепцията за стратегическо управление на хората в организациите стои базовото понятие на неговата философия, даващо акцент на стратегическата природа на управлението на човешките ресурси и необходимостта от интеграция на кадрови и организационни стратегии. Но независимо от яснотата и отчетливостта на формулировката, същността на това понятие често не е толкова очевидна.

Постигането на успешно и ефективно управление на човешкия фактор в една транснационална компания е свързано с отчитане на специфичните особености на индивидите, които работят в организацията – отчитане на културните различия и специфични нужди на всеки от работниците. Именно в тази обстановка на дневен ред изпъква въпроса за ефективното управление на транснационалните компании. Иначе казано: **„Как транснационалните компании успяват да функционират ефективно в условията на съществуващите културни различия между служителите, работещи в тях?“**

Концепцията за управление на човешкия фактор в транснационалните компании, разработена от Хофстеде, съдържа няколко отправни положения, свързани с изследването на културните различия и поведението на хората, работещи в глобални организации. **Първото отправно положение** е свързано с основните аспекти, в които може да бъде осъществен анализа върху културните различия между хората, работещи в една транснационална компания. Тези аспекти са: *отношение на служителите към властта; собствената представа и оценка на служителите за самите себе си; способността на хората за справяне с агресията; способността на хората да изразяват чувствата си* (Хофстеде, Х., 2001 г., стр. 17).

Второто отправно положение е свързано с новото разбиране за основните елементи, които стоят в основата на културните различия – ценности, ритуали, символи

и героите – , както и влиянието, което оказват те върху поведението на човешкия фактор в дадена транснационална компания. **Третото отправно положение** е свързана с идеята, че един от най-успешните начини, по които могат да бъдат преодолени съществуващите културни различия между индивидите, формиращи човешкия фактор на компанията, е чрез възприетите за стандарт елементи на културния фактор, присъщи за управленската структура на транснационалната компания (на собствениците на компанията и на нейните мениджъри).

В обобщение следва да се посочи, че концепцията за управление на човешкия капитал постепенно се налага като съвременен вариант на управлението на човешките ресурси, което пък е осъвременен вариант на традиционното управление на персонала. Новите подходи, свързани с това управление, следва да се основават на идеята за приемственост в развитието и управлението, както и на ясното осъзнаване, че процесът на трансформация на човешките ресурси в човешки капитал има еволюционен характер, а процесът на управление на човешкия капитал използва добрите и успешни практики от управлението на човешките ресурси.

Основният въпрос, който възниква, е свързан с това в какво се изразява промяната в подходите за управление на индивидите в организацията. Или по какъв начин всички посочени до момента промени в средата намират отражение в практиката. И основното е, че все по-често се говори за края на формалното, авторитарното управление и началото на приложение на една нова концепция за развитие на организациите, съпроводена с ново мислене и разбиране от страна на управляващите.

Ето защо от ключово значение за постигането на ефективно управление на индивидите в организациите имат системите за управление на персонала (служителите). Тяхното главно предназначение е постигането на по-ефективно реализиране на управленските политики на организацията, постигане на нейните финансови и социални цели чрез повишаване на професионалните и личностни качества на заетите в организацията, както и също на тяхната мотивация.

Под формата на своеобразно **заключение на първи раздел на първа глава**, следва да се посочи, че анализът на същностните характеристики, измерения, параметри или компоненти на човешкия капитал проследява еволюцията в мисленето по отношение релацията: човешки ресурси - човешки капитал и различните концепции за тяхното развитие и управление. Както и че систематизирането на зависимостите, произтичащи от промените в макро- и микросредата, изискват нови подходи за изследване и управление на хората в съвременните транснационални организации, свързани с:

- 1) **Изследването** на човешки капитал в тесен и широк смисъл, но и проучването на субективни и обективни фактори, отразяващи както процесите на трансформация, саморазвитие и самоусъвършенстване, така и взаимодействието човешки ресурси – човешки капитал – социален капитал, като значимо конкурентно предимство в съвременните компании;

- 2) **Подчертаването** на необходимостта от обединяващи, интердисциплинарни перспективи за анализ, проучване и дефиниране на човешкия капитал и извеждане на адекватен обхват от дейности, фактори и форми - отчитащи новите принципи и философия за стратегическо и глобално мислене, съответна организационна политика или специфични умения, обединяващи различни подходи и аспекти за анализ. И възможна комбинация от традиционни и модерни модели за управление („Мичигански проект“, „Харвард“, „Школа на човешки отношения“, „Уоруик“, „7S на Маккинзи“ и „споделените ценности“, „твърди“ и „меки“ подходи, количествени и качествени измерения), приложени и апробирани в условията на културните различия за транснационални компании.

Втори раздел от главата, с наименование **„Културни различия на човешкия капитал в транснационалните компании“** представя съществуващите културни различия между отделните индивиди, формиращи човешкия капитал в дадена глобална организация. **Изведена е дефиниция** (по Grosse и Kuřawa) за понятието „култура“: *„културата се състои от поведенчески модели, ценности и вярвания, форми на изкуството, интуиция и други, които са характеристика на социалната изява на общността“*.

Както е известно, всяка държава може да бъде характеризирана с определени културни навици, които отличават нейното население от населението на други държави – в степен, зависеща от различията между самите държави, наличието на общо минало и географската им отдалеченост една от друга. Оттук съвсем логично следва, че е налице специфична култура в различните държави, в които се развиват и функционират глобалните организации (транснационалните компании).

Наличието на тези специфични културни характеристики води до необходимостта от **дефинирането** на едно по-общо понятие, което да отразява всички особености на страната, в която се развива и функционира транснационална компания. В отговор на тази необходимост се появява понятието **„националната култура“**. В това понятие се включват елементи като: *вербален и невербален език, религия, ценности и отношения, поведение и обичаи, материални аспекти (икономически, социални, финансови и пазарни условия), естетика, образование, социални институции, правна и политическа система* (Czinkoza, 1989, p. 231, 232). Тези елементи съществуват в качеството си на фактори, които оказват въздействие върху процеса на управление на човешкия капитал в транснационалните компании, съответно върху системите, чрез които се осъществява този процес на управление. От казаното до момента следва, че межкултурните различия представляват разграничимото проявление на елементите на националната култура.

В този раздел се **обръща внимание** на взаимодействието между културните различия на човешкия капитал и управленската дейност на транснационалните компании. **Направен** е кратък преглед на осъществените изследвания на организациите в културен аспект и е проследена еволюцията на техните обекти. Към днешна дата съвременните изследвания, посветени на определението на културата показват

огромен, все още нарастващ интерес към това понятие. В България са осъществени множество изследвания, които поставят в основата на адаптацията към променящата се среда в бизнеса, организационната култура и организационното поведение. Въпроса изследват редица преподаватели в български университети, например Димитър Панайотов, Соня Карабелова, Снежана Илиева, Цветан Давидков, Яница Димитрова, Сава Джонев, Вяра Гюрова, Боян Дуранкев. Публикации по въпроса правят също така Марин Паунов, Нако Стефанов, Аделина Миланова, Михаил Минков и др¹. В международен план други интересни изследвания по темата правят К. Камерън и Р. Куин, Хеерт Хофстеде, Фламхолц и Рандъл, Едгар Шейн, Уилям Оучи, А. Кенеди и др.

Към днешна дата съвременните изследвания, посветени на определението на културата показват огромен, все още нарастващ интерес към това понятие. **Прегледът** на практическата разработеност върху изследваната тематика показва, че съществуващите културни различия в рамките на една транснационална компания поставят специфични изисквания към нейната управленска дейност в цялост. Тези изисквания стоят в основата на съществуващите и прилагани различни мениджърски практики, мениджърски стилове и произхода на управленския персонал.

В тази част се **прави и преглед** на културните специфики в техните различни измерения: *нагласата на индивидите към съдбата; източниците на мотивация за служителите; културни различия, породени от външни и вътрешни фактори и обособените на тази база управленски стилове (експлоататорски авторитарен; благосклонен авторитарен; консултативен; партисипативен групов); отношението към времето; принадлежността към група (общност) и др.* Въз основа на изучаването на културните различия се прави и изводът, че самите културни различия имат различни проявления и оказват различно въздействие върху функционирането на дадена транснационална корпорация.

Практиката днес показва, че се засилва необходимостта от комбинация и интеграция между теоретични и практически подходи, с цел осъществяването на качествен анализ на същността на културата и новите методи за изследване на причините за възникване на конкретните културни различия и съответното им управление в организацията. Ставайки все по-динамични и все по-екипно ръководени, компаниите изпитват все по-голяма нужда от промени в HR политиката си.

В условията на засилена интеграция, осъществяването на бизнес дейността на дадена транснационална компания, изисква отчитането на културните различия на индивидите, които формират човешкия капитална подобна компания. В резултат на това отчитане следва да бъде изградена подходящата (адекватната) система за управление на човешкия капитал, отчитаща най-малко следните **изводи от направеното изложение**:

1. Изследването на културните различия в транснационални компании предполага задълбочен сравнителен анализ на различните им количествени и

¹ Списъкът не претендира за изчерпателност, тъй като в него попадат единствено имената на тези автори, които са били проучени по време на подготовката на настоящето изследване.

качествени характеристики, определения и критерии, отразяващи същността на културата и особеностите на „националните култури“, но и възприемането, разбирането на културната идентичност като „социален капитал“;

2. Класификаторите, систематизирани на основата и разграничението на външни и вътрешни фактори, влияещи върху културните различия и тяхната значимост при управление на човешкия капитал, се отразяват и в съответната корпоративна (организационна) култура, структура, управленски функции и мениджърски подходи. Както и в субординацията на бизнес дейностите, информационните системи и отношението към човешкия капитал – отчитащи индивидуалните физически, интелектуални и психологически характеристики (човешки потенциал). Но и също условията за тяхното разгръщане в човешки капитал – целенасочена управленска дейност, мениджърски подходи, модели, разновидности от стилове и постоянно развиващата се HR функция. Ясно дефиниращи „архитектурата“ на учене, интегралните познания и специфични умения, включени в методологията на крос-културните изследвания и управлението на културните различия в транснационалните компании.

Моралното лидерство и кроскултурната бизнес етика се разглеждат в трети раздел от първа глава на дисертационното изследване. **Фокусът** в нейното изложение е **поставен** върху новите и специфични изисквания, които поставя управлението на човешкия капитал в транснационални компании. **Направен** е преглед на новите изисквания към лидерските подходи в този тип организации. 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.

Въз основа на критичния анализ на разработките на Линда Бим, Джонсън и Оберуайз, Рон Ашкенсън и Чаморо, са **изведени** ключовите характеристики, които трябва да притежава *новият лидер*. Става въпрос за:

- Лидерът следва да може да забелязва контекста на промяната;
- Лидерът следва да е способен да идентифицира предизвикателствата за промяна.
- Задача пред новия лидер е да успява да регулира дистреса, да има разбиране за болката от промяната, но и да придава същевременно увереност.
- Новият лидер следва да е способен да поддържа постоянна концентрация в екипите около проблемите на адаптацията
- Лидерът трябва да прилага субсидарността – решенията да се вземат от съответното ниво на управление и функция.
- Лидерът, не на последно място, е задължен да осигурява подкрепа на хората, които посочват вътрешните противоречия в организацията.

Друг аспект на изследването се явява *кроскултурната бизнес етика*, която изпъква като поведенска етика. Терминът е нов в приложните етики (Drumwright, Prentice, Biasucci, 2015) и предполага промяна във фокуса: акцентът е върху моралната страна в общуването, анализа на преплиташите се индивидуални и културни фактори

при вземане на етични решения и тук етичното лидерство е важна тема. Тази идея се обвързва и с лидерството, като в кроскултурните изследвания разликите между етично и неетично лидерство се основават на „три кита“: западната перспектива; примера от управление на бизнес организации от частния сектор в западни (североамерикански и западноевропейски) икономики; схващане за етика и етично, формирани на базата на свеждане на бизнес етиката до т.нар. *комплайънс* (спазване на правила и регулации), което от своя страна е също част от западната парадигма.

В рамките на западната парадигма се формира типично разбиране за лидерите като състезаващи се по еталонни качества. Съвременните изключителни лидерски черти са: стратегическа ориентация, пазарен нюх, ориентация към постигане на резултати, отдаденост на целта да имаш доволни клиенти и потребители, сътрудничество и въздействие върху другите, стремеж към развитие на екипи-победители, трансформационно лидерство.

В специални изследвания за моралното лидерство в различен организационен, бизнес и регионален контекст остава основна класическата линия на сравняване на западна и източна култури или на отделни техни „представители“. Патернализмът е преобладаващ лидерски стил в незападния бизнес. Патерналистичните лидери съчетават авторитет с благоволение, доброжелателност и милост и в този смисъл се възприемат като етични лидери. Изтъква се, че в днешно време на мениджърите се налага да ръководят етично хора и проекти от разнообразни култури, но и от различни сектори (частен и държавен, регионален и международен). Жизнено важно е формирането на цялостна обединяваща картина за това какво е възприемането на етично и неетично лидерство в култури, отрасли и сектори.

Като своеобразно „трето измерение“ на моралното лидерство се разглеждат *културната интелигентност и етичната компетентност*. Международните проекти и екипи все повече се основават на успешен пренос на опит от създадени ефективни кроскултурни партньорства. За мениджъра и лидера в такива проекти качеството културна интелигентност става необходимост. Културната интелигентност би могла да се мисли като „трето измерение на моралното лидерство“, наред с моралния характер и моралния мениджър, предложени в теории за социалното научаване. По-нататъшното прецизиране и емпирично потвърждение на тази идея предстои. Глобалният свят на интензивна кроскултурна комуникация дава възможност и за това интелектуално предизвикателство.

Вследствие от извършените **анализи** и формулираните **изводи** в този параграф са направени следните **заклучения**:

1. Съвременните транснационални компании поставят нови изисквания към лидерството и управленските умения. От една страна, взаимодействието на глобално ниво ги прави „глобални космополити“ и кроскултурни мениджъри, притежаващи специфични характеристики, типология и роли в условията на целенасочени процеси по изграждане и формиране на културна компетентност. А от друга – носители на умения, присъщи на иновативния лидер, който действа постоянно в стратегическа

перспектива и управление на промяната в мултикултурен контекст. И насочени с визия към „зрелостта на човешкия капитал“, маркираща пътища за саморазвитие на таланти и ролята на мултикултурни тренъори за ефективна комуникация в цялостна организация на дейностите, позициите и системите в компаниите.

2. С извеждане на параметрите за морално/етично лидерство се търси не само алтернатива на т. нар. „криза на лидерството“, но и се представят нови подходи за анализ и интердисциплинарни проекции на границата на приложните етики и кроскултурните изследвания в мениджмънта и организационното поведение. Използването на инструментариума на кроскултурната бизнес етика позволява да се дискутира: макрокултурния контекст, плурализма или дихотомията западна – източна култура и свързаните с нея стереотипи; етичните стандарти, нормите и моралните основания при вземане на решения в конкретна компания; сравнителното морално лидерство за въздействия върху креативността на служителите, организационната ангажираност, лоялност и функциониращите морални проекти; нивото и измерителите на кроскултурната компетентност и интелигентност на лидерите и мениджърите.

Глава втора е озаглавена „**Теоретико-приложна рамка на научното изследване**“ и включва четири параграфа.

В параграф 1 „*Изследванията за межкултурно управление на организациите*“ е извършен детайлен **анализ** на вече осъществените изследвания на управлението на човешкия капитал в организации от транснационален тип. Проведеният анализ дава основание да се **посочи**, че е налице видим, макар и криволичещ път на развитие, който води до създаването на последователна сфера на научно изследване на явление, наречено глобално лидерство, което е предизвикало вниманието на многобройни учени.

След Втората световна война управленското и организационното поведение се развиват като области за научни-приложни изследвания. Утвърдени изследователи в тези области, от своя страна, доказват, че межкултурното управление се появява на полето на изследванията успоредно с развитието на общото управление и организационното поведение. Отразявайки теоретичното развитие на тенденциите в управлението и организационното поведение, много от изследванията не са били сложни в подхода им към изследване на различията.

Разграничени са няколко периода, характеризиращи се с определен тип изследвания. Първият период е 1960-1980 г., когато областта на межкултурното управление се съсредоточава основно върху изучаването на организационни поведенчески и управленски системи с оглед на страни, различни от САЩ, имащи културни и организационни системи, които се разглеждат като "чужди" или "други". Осъзнати и признати са различията, които съществуват, но е налице и практика на фокусиране върху идентифицирането и акцентирането върху тези ценности и практики, които имат страната на произход и страната домакин. Трансферът на знания се възприема като еднопосочен: от централата до дъщерното дружество и от страната на произход до приемащата държава.

Вторият период, **очертан** в тази част на дисертационния труд, е 1980 – 2000 г., характеризиран като възход на културата. **Анализът** показва, че в този период фокусът на учените се променя в зависимост от еволюцията на появата на организационните структури "мулти-национални", "регионални" и "матрични", възникващи в транснационалните компании. Тези организационни преструктурирания увеличават необходимостта мениджърите, функциониращи в условия на културни различия да разширят уменията си, за да работят ефективно и да изпълняват отговорностите си, като развиват ефективни работни и социални взаимоотношения с подчинените си.

Като трети период се **очертава** този от 2000 г. до настоящия момент, **описан** като период с поставяне на глобален фокус върху кроскултурните изследвания. Днес лидерите (мениджърите) се намират в ситуация, в която ръководят глобални отбори (групи от служители), глобални проекти и глобални операции.

Втори раздел от втора глава е със заглавие „**Управлението на човешкия капитал в условията на кроскултурни различия – база за формиране на оценката и критериите за дейността на транснационалните компании**“. В него се **прави преглед** на утвърдените методи и подходи, чрез които се изследва процеса на управление на човешкия капитал през призмата на основната цел на изследването. А именно: **открояването** на аспектите на кроскултурния мениджмънт в рамките на транснационалните компании. По тази причина изследването на проблематиката може да се осъществи единствено при изграждането на такъв модел, който възможно най-широко да обхване проявленията на културните различия в компаниите от транснационален тип.

Прегледът на теоретичните разработки по въпроса показва наличие на множество различни подходи, които могат да бъдат приложени в процеса на изследване на културните различия в една организация, както и за прилагането на адекватен на ситуацията кроскултурен мениджмънт. В последващи параграфи са **представени** основните подходи, които се използват. **Изследвана** е *класификацията и типологията на човешките ценности по Милтън Рокич*, според който ценностите са трайни убеждения за предпочитани начини на поведение или крайни цели. Рокич определя два типа ценности: терминални и инструментални. Терминалните ценности представляват предпочитани крайни цели на съществуването. В тази категория влизат такива ценности като свобода, равенство, мир и др. Инструменталните ценности се отнасят до идеални стандарти за начините на поведение като например: честен, амбициозен, отговорен и др.

На следващо място е **представена идентификацията на различните ценностни ориентации по Клухон и Стродтбек**. Те разработват модел, който служи за идентифициране на различията в ценностите на типовете култури. В основата на този модел са залегнали три основни предположения. Първото предположение е свързано с хипотезата, че са налице ограничен брой общи за човечеството проблеми, за които решения се търсят от всички хора. Второто предположение гласи, че решенията на отделните въпроси могат да имат различен характер, но въпреки това те са ограничени и варират в определен брой от възможни отговори. Като трето предположение се залага

идеята, че всички варианти на отговорите присъстват във всички общества, по всяко време, но са предпочитани различно. Въз основа на тези три предположения и проверката им чрез изследвания, Клулхон и Стродтбек дефинират наличието на няколко типа ценностни ориентации. Първата ориентация е насочена към търсенето на отговор за същността на човешката природа. Втората ориентация е “човек – природа” и изследва какво е отношението на човека към природата. Третата ориентация дава информация относно времевия фокус на човешкия живот или как се гледа на времето – с приоритет към миналото, настоящето или бъдещето.

В следващ параграф се **представя факторният анализ и континуумни дименсии на националните култури на Хеерт Хофстеде**. Хофстеде дефинира културата като колективни умствени програми или софтуер на ума, по които членовете на отделните групи се различават помежду си. При това се подчертава, че културата е отличителна особеност на общността (колективната идентичност), а не на индивида. В резултат на межкултурните сравнения на ценностите и културните практики Хофстеде установява, с помощта на факторен анализ, пет базисни, континуумни дименсии на националните култури: 1) дистанция от властта; 2) индивидуализъм–колективизъм; 3) мъжественост–женственост; 4) избягване на несигурността; 5) дългосрочна – краткосрочна ориентация.

Проектът GLOBE за изследване на човешките ценности се разглежда в четвърти параграф от раздела. Той се **явява** алтернатива на предложения от Хофстеде пет-дименсионален модел на националните култури. Този модел представлява мащабно кроскултурно изследване, което цели да анализира взаимовръзката между социалните ценности и практики и ефективността на лидерството и организационните процеси. Моделът GLOBE **очертава** девет културни дименсии:

- 1) асертивност – степента, в която индивидите в едно общество са конфликтни, агресивни и прями;
- 2) избягване на несигурността – създаване на социални норми и практики за справяне с чувството на тревога и стрес от непознати ситуации;
- 3) дистанция от властта – начинът, по който членовете на дадена култура или организация приемат, че властта е неравномерно разпределена;
- 4) колективизъм I (институционален колективизъм) – дали социалните институции подкрепят колективното или индивидуално действие, както и начините на разпределение на блага и ресурси;
- 5) колективизъм II (вътрешногрупов колективизъм) – степента на изразяване на гордост, лоялност и сплотеност в групите, семействата и организациите;
- 6) равенство между половете – дали се минимизират различията в половите роли;
- 7) ориентация към бъдещето – степента на ангажираност с поведение, насочено към бъдещо планиране, инвестиране и отлагане на удоволствията;
- 8) ориентация към изпълнението – насърчаване и възнаграждаване на индивидите при подобряване на техните резултати и постижения;
- 9) ориентация към хората – поведение, насочено към честно, приятелско и алтруистично отношение между хората.

Последният параграф **представя** *биполярните дименсии и управлението на културните дилеми по Ф. Тромпенаарс и Ч. Хампдън-Търнър*. Те **дефинират** културата като начинът, по който група хора решава проблемите и помирява дилемите. Според тях съществуват три универсални проблема, пред които е изправено човечеството: 1) взаимоотношения с другите хора; 2) отношение към времето, и 3) отношение към природата.

В трети раздел от втора глава на дисертационния труд се представят **методите и методологията на научното изследване**. Те са **разработени** на основата на **анализът** на синтезирано представените разработки на различните автори по разглеждания въпрос. **Преимущество** на методологията е факта, че в нея отражение намират различните аспекти на проявление на културните различия, поставящи и множество изисквания към кроскултурния и когнитивен мениджмънт. С оглед на заложените изследователски цели за тяхното осъществяване са **използвани** методи за събиране, обработка и анализ на данни, които в най-пълна степен да се явяват адекватни на поставените задачи.

Използването на анкети за набиране на необходимата за изследването информация е продиктувано от предимствата, които предоставя тази форма на изследване. Стандартизираното допитване чрез персонална анкета се осъществява чрез конструирани въпросници, които се явяват източник на информация, въз основа на която се формират основните изследователски изводи в дисертационния труд. За анализ на първичните данни е приложен статистически анализ (едномерни и многомерни разпределения) на резултатите от изследваната съвкупност.

Доказана е необходимостта от събиране на първични данни, поради: *липсата на осъществени емпирични изследвания върху изследваната проблематика в този географски обхват; характерът на необходимите за настоящото проучване данни е такъв, че изисква провеждане на специално проучване; липсата на вторични данни, с които може да се отговори на изследователските въпроси на проучването.*

Изследването е базирано на данните, събрани чрез интернет анкета и провеждането на експертно интервю. Използваният при емпиричното изследване подход е **извадковият**. Той се прилага при изследването на такива явления, спрямо които не може да се приложи изчерпателен подход, поради това, че голяма част от лицата не биха се съгласили да участват в изследването. Предварително е разгледана организационната структура и йерархичната съподчиненост на компаниите, за да се определят хората, с които да бъдат проведени съответните типове проучвания. В случая на настоящето изследване данните са придобити както от ръководните кадри в корпорациите, така и от служителите на по-ниските йерархични нива. Изследването е проведено в периода октомври 2018 г. – април 2019 г.

Използваната при излъчването на единиците **извадкова основа е списъчна**. **При настоящето изследване е използвана неслучайна нецелева извадка, тъй като има намеса на изследвателя при подбора на единиците, но не са наложени никакви предварителни ограничения**. По-конкретно става дума за **извадка на отзовалите се**

(извадка на доброволците), съставена от доброволно откликнали на запитването за изследване представители на транснационални корпорации в Персийския залив.

Самостоятелен раздел (четвърти) от втора глава е посветен на **структурата и съдържанието на въпросниците** – към ръководителите и служителите в транснационалните корпорации. Въпросникът, насочен към ръководителите в транснационалните корпорации се състои от 63 въпроса, групирани в шест раздела, всеки от които следва да предоставя различен тип информация за обезпечаване целите на изследването.

Първият раздел от въпросника, насочен към ръководния състав на компаниите, съдържа единадесет въпроса, които дават обща информация за изследваната компания. Тези въпроси, освен опознавателен характер, са натоварени и със задачата да предразположат анкетирания, така че да се чувства комфортно и да даде възможно най-ясни и точни отговори на последващите въпроси. **Вторият раздел** от въпросника, насочен към ръководния състав на компаниите, съдържа само два въпроса, които дават обща информация за структурата на работната сила в корпорацията. Тук под структура се разбира количественото изражение на броя заети в съответната транснационална компания, като разпределение между мениджърски състав и заети извън мениджърския състав.

Чрез двадесет и един въпроса, поместени в **трети раздел** на въпросника, насочен към респондентите, заемащи ръководни позиции, се осъществява набирането на информация, свързана с управлението на човешкия капитал в транснационалните корпорации в Персийския залив. **Четвърти раздел** от въпросника осъществява изследване върху транснационалните корпорации в Персийския залив по модела на Хофстеде и съдържа осемнадесет въпроса, условно групирани в пет подкатегории.

В **първият подраздел** чрез четири въпроса се изследва дистанцията от властта в компанията. Отговорите на въпросите дават възможност да се правят изводи до каква степен изследваната корпорация функционира в условията на близко разстояние до властта. Чрез **втори подраздел**, съдържащ четири въпроса, се изследва второто измерение от модела на Хофстеде: *индивидуализма и колективизма в корпорацията*. **Трети подраздел** изследва взаимоотношението „мъжественост-женственост“ в корпорацията. **Четвъртият подраздел** изследва избягването на несигурността в корпорацията чрез три въпроса. **Петият и последен подраздел**, съдържащ три въпроса, изследва взаимоотношението „краткосрочна-дългосрочна“ фирмена ориентация.

Въпросникът, насочен към служителите в транснационалните корпорации се състои от 22 въпроса, групирани в три раздела, всеки от които следва да предоставя различен тип информация за обезпечаване целите на изследването. **Първият раздел** от въпросника, насочен към служителите в компаниите, съдържа единадесет въпроса, които дават обща информация за служителите. Тези въпроси, освен опознавателен характер, са натоварени и със задачата да предразположат анкетирания, така че да се чувства комфортно и да даде възможно най-ясни и точни отговори на последващите въпроси. **Вторият раздел** от въпросника, насочен към служителите в компаниите,

съдържа пет въпроса, които са пряко свързани с изследването на ролята на анкетираните в качеството им на човешки капитал в транснационалните корпорации. **Трети раздел** съдържа шест въпроса, чрез които се изследват подходите за подбор и мотивация на човешкия капитал в корпорацията.

Под формата на своеобразно **обобщение** следва да се посочи, че **осъществените** проучвания в теоретичен аспект, както и **изследването** на практиките (изследванията) в областта на културните различия се явяват база за **разработването на авторова методология за изследване на културните различия в транснационалните корпорации от Персийския залив.**

Апробацията на разработената методология (изследователския модел) е представена в **трета глава** от дисертационния труд. Изложението в главата започва с първи раздел, посветен на **оценката на надеждността на използваните скали**. Надеждността представлява вътрешно свойство на скалата. Надеждността на скалите, се **установява** чрез пресмятане на коефициентът алфа на Кронбах, чиито теоретичните граници са $0 \div 1$. Тестът на Кронбах е насочен към въпросите, които са пряко свързани с изследването на културните различия в различните им проявления, както и с характеристиките на човешкия капитал и подходите за неговото управление. Повисоката степен на надеждност на скалите се явява гарант за верността на получените резултати от обработката на данните, предоставени от респондентите.

Шест от въпросите, насочени към висшия ръководен състав се изследват чрез коефициента алфа на Кронбах – три от тях с приемлива степен на надеждност, два с добра степен на надеждност и един с отлична степен на надеждност. Въпросите са свързани с: *подходите на управление в изследваните транснационални корпорации; отношението на корпорациите към своите служители; подходите в корпорациите, насочени към обучението на служителите, тяхното кариерно развитие и израстване в йерархичната структура на корпорацията; влиянието на културните различия върху управленските подходи в корпорациите; зависимостта на резултатите от фирмената дейност от качествата на мениджърите и до каква степен мениджърите се приемат като неформални лидери.*

Въпросникът, насочен към служителите в транснационални корпорации съдържа три въпроса, чиито измервателни скали подлежат на оценка за степените на надеждност: *мотивите на респондентите за работа в корпорацията; тяхното място/дейност в корпорацията; идеалната според тях работа.* Две от скалите се оценяват с добра степен на надеждност, а един с приемлива.

Използването на теста на Кронбах, както и получените резултати, оценяващи надеждността на използваните измервателни скали, дават основание да се твърди, че изводите, формулирани въз основа на предоставената от респондентите информация могат да се възприемат като надеждни.

Във втори раздел, наименован „**Общ преглед на профила на изследваните респонденти**“ дава информация относно броя на респондентите, взели участие в изследването, общия преглед на компаниите (въз основа на отговорите на

мениджърите) и общия преглед на профила на служителите в транснационалните компании.

Въпросниците, насочени към висшия ръководен състав са разпространени в 70 транснационални корпорации. 42 компании са взели участие в анкетата (60%), 17 са заявили отказ за участие в анкетата (24,29%), а представители на 11 компании не осъществяват обратна връзка (15,71%). Въпросникът, насочен към служителите е разпространен в същите транснационални компании, като откликнали са 66 служители (64,08%), а 37 са заявили своя отказ за участие в анкетата (35,92%). Що се отнася до броя на служителите, взели участие в проучването, следва да се посочи, че е налице представителство на една компания чрез повече от едно интервюирани лица.

Анализът показва, че 68,29% от респондентите работят в компании, мажоритарният дял на собственост на които се намира в друга държава. При 26,83% мажоритарният дял на собственост на компаниите не се притежава от компания, която се намира извън пределите на Персийския залив, а 4,88% не предоставят отговор на този въпрос, основавайки се на липсата на подобна информация. Преобладаващ е делът (три четвърти) на анкетирани лица, работещи в централно звено на транснационална компания. Като характеристики към профила на изследваните лица се добавят и преобладаващия брой на лицата, които се занимават с управление на хората в организацията и са лица, които имат дългогодишен стаж в изследваните корпорации.

Що се отнася до профила на служителите в компаниите, преобладават служителите на възраст между 25-35 г. По полов признак преобладаващ е броят на мъжете (три четвърти от респондентите). Обект на интерес в настоящето изследване представлява и религиозната структура на анкетирани служители. Най-голям е делът на служителите, изповядващи ислям (36,36%), равен е броят на отговорите, избиращи опцията християнство или друго (16,67%). Почти еднакъв е броят на служителите, изповядващи индуизъм и будизъм, а 4,55% от респондентите предпочитат да не посочват отговор на този въпрос.

Диаграма 1: Религиозна структура на изследваните служители (%)



Източник: Собствена диаграма на база резултатите от проведеното изследване

Разрезът по признак образование показва, че висок е дялът на служителите с висше образование, следват ги тези с висше образование – магистърска степен, най-нисък е дялът на служителите със средно образование, а нито един от анкетираните служители не притежава докторска степен.

В трети раздел се представя анализът на отговорите, предоставени от висшите ръководители и мениджъри в корпорациите. Въз основа на отговорите на респондентите може да се **формулира следния извод**: „**В много голяма част от изследваните транснационални корпорации от Персийския залив е ясно осъзнато наличието на специфики, породени от културните различия. И именно тези специфики предопределят регионалния характер на политиките и подходите за управление на дейностите в тези корпорации**“. И още, тези резултати и формулираният извод **потвърждават** първата работна хипотеза на изследването: „**Все по-силно изразените крос-културни различия и специфики налагат необходимостта от разработване на специфични подходи за управление на човешкия капитал в транснационалните корпорации от Персийския залив**“.

В допълнение, в почти всички изследвани корпорации се е сложило мнението за наличието на еволюция в отношението към и подходите за управление на човешкия капитал. От друга страна, същите тези корпорации чрез част от своите дейности и разбирания влизат в разрез с изразеното от тях мнение за ролята на индивидите в корпорациите.

Диаграма 2: Начин, по който корпорациите възприемат своите служители (%)



Източник: Собствена диаграма на база резултатите от проведеното изследване

Посоченото до момента дава основание да се твърди, че **втората работна хипотеза на настоящето изследване намира своето частично потвърждение**. В случая е необходимо да се внесе уточнението за наличие на разминаване между заявена от корпорациите еволюция в отношението им към техните служители и действия, с които организациите потвърждават или не това свое твърдение.

Необходимо е да се обърне внимание и на обстоятелството, че част от транснационалните компании имат свой специфичен облик, който в голяма степен предопределя не само качествата на индивидите, заети в тях, но и подходите за управление на човешкия капитал. По тази причина в голяма част от транснационалните корпорации днес все по-често се засяга темата за „създаване“ на необходимите кадри.

С останалите въпроси от разработения въпросник, насочен към мениджърите и ръководителите в транснационалните корпорации се търси потвърждение или отхвърляне на третата работна хипотеза на изследването, която гласи: „*Управленските подходи по отношение на служителите в транснационалните корпорации от Персийския залив се явяват следствие от специфичния характер на звената на корпорациите*“. Предвид положителните отговори на голяма част от въпросите (твърденията), които са разработени с цел именно постигането на тази оценка, може да се твърди, че в много голяма степен транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират със специфични регионални подходи на управление. Тези подходи се явяват следствие на спецификата на дейностите, които се извършват в звената на корпорациите в Персийския залив, но преди всичко на спецификите на човешкия капитал като ключов фактор за организациите. В този смисъл има основание да се твърди, че **изведената трета работна хипотеза е доказана**.

Специфичните характеристики в управлението на транснационалните корпорации от Персийския залив, породени от обективно съществуващите крос-културни различия, се изследват чрез модела на Хофстеде. Неговите постановки са използвани при разработката на четвърти раздел от въпросника, насочен към висшите ръководители и мениджъри в тези корпорации. Чрез анализа на предоставените от респондентите отговори се търси доказване или отхвърляне на следните работни хипотези.

Работна хипотеза 4: *Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират с форма на управление с голяма дистанция от властта. Тази хипотеза се изследва с конкретни въпроси, чиито отговори доказват, че: **Корпоративната култура в транснационалните компании от Персийския залив дава възможност на служителите да осъществяват комуникация с висшето ръководство в организациите.*** В част от случаите тази комуникация се осъществява напълно безпроблемно и без предварителна организация, докато в друга част от случаите е необходимо да се заяви предварително. Много малка част от изследваните корпорации (въз основа на отговорите на техните представители) се характеризира с корпоративна култура, която затруднява или не позволява подобна комуникация. Въпреки този формулиран извод, не може да се твърди, че става въпрос за организационна култура, която се характеризира с близост до властта.

Диаграма 3: Свобода във вземането на решения от страна на служителите



Източник: Собствена диаграма на база резултатите от проведеното изследване

Отговорите на останалата част от въпросите в този раздел водят до **извода, че тези транснационални корпорации в най-голямата си част прилагат корпоративна култура, която се характеризира с дистанция от властта.** И това проличава от липсата на възможност служителите да създадат своя специфична роля в организацията поради предварителното задаване на такава от страна на висшето ръководство. Друго твърдение, с което се доказва тази теза, е „тежестта“ на управленските решения, които в две трети от корпорациите не подлежат на обсъждане и промяна, а в под пет процента от случаите подлежат на обсъждане, което може да доведе до промяна. Формулираните по-горе два извода дават основание заложената **четвърта работна хипотеза да бъде приета за доказана.**

Работна хипотеза 5: Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират с „колективистична“ форма на управление. Тук фокусът е насочен към идентифицирането на това дали индивидите в корпорацията действат по-скоро като индивидуалисти или като част от група (т.е. колективистично поведение). Получените отговори са представени на следващата диаграма.

Диаграма 4: Взаимоотношения между индивидите в неформалните и формалните групи в корпорацията (%)



Източник: Собствена диаграма на база резултатите от проведеното изследване

Индивидуализмът на служителите се отчита в 43,90% от отговорите на респондентите. Приблизително еднакъв (39,02%) е и дялът на отговорите, които посочват, че в малка част от случаите поведението на служителите в корпорациите се определя от правилата на групата. Значително по-нисък дял имат случаите, в които поведението на индивидите се определя от правилата на групата – 12,20%. А едва в 4,88% от отговорите на респондентите се отбелязва, че е налице определяне на поведението на индивидите в зависимост от установените правила в групата било то формална или неформална.

Въз основа на информацията **анализирана** във връзка с пета работна хипотеза, се **формулират** два извода. Първият извод е, че *поведението на индивидите в транснационалните корпорации се определя като индивидуалистично*. В редки случаи те са склонни да бъдат част от група, било то формална, или неформална, и то само при условие, че интересите на групата не влияят негативно върху собствените им интереси. По тази причина те рядко са склонни да се съобразяват с неписаните неформални групови правила. Другият формулиран извод е насочен към управленските подходи в корпорациите. *Транснационалните корпорации в Персийския залив се характеризират с управленски подходи, които са насочени към групи от служители, а не към отделните индивиди в групата*.

Посоченото до момента дава основание формулираната пета работна хипотеза (*Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират с „колективистична“ форма на управление*) да се приеме за вярна (доказана), но с необходимостта от добавяне на уточнението, че *служителите в корпорацията действат по логиката на индивидуализма*. Преформулираната вече доказана работна хипотеза би следвало да има следното звучене:

„Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират с „колективистична“ форма на управление, докато служителите в нея действат подвластни на индивидуализма“.

Работна хипотеза 6: Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират със силно изразена нагласа за избягване на несигурността. Несигурността в транснационалните корпорации се изследва с въпроси, свързани не само с работната атмосфера и подходите за нейното поддържане, но и въпроси, насочени към поведението на служителите в този аспект. Една от посоките, в които се изследва несигурността в корпорациите, е изследването върху подхода за вземане на решения в корпорациите.

Според тях в 71,43% от изследваните корпорации консенсусът е пожелателен, но в повечето случаи решенията се взимат от най-висшестоящия в йерархията. Това се възприема като гарант за сигурността на взетите решения. 14,29% от респондентите посочват, че споровете в работната среда се възприемат като нещо позитивно и полезно за вземането на правилни решения. Същият дял се пада и на отговор „всички решения се вземат на основата на консенсуса“.

Според голяма част от респондентите (47,62%) работната атмосфера е натоварена без възможност за осъществяване на множество контакти и заформяне на приятелства. Една трета от всички респонденти (33,33%) я определят като среда с ясно определени цели, чието постигане определя работната атмосфера. Като спокойна, ненатоварваща и приятелска работната атмосфера се определя от 19,05% от анкетираните респонденти.

Интерес за изследователя представлява обстоятелството дали е налице връзка между двете изследвани променливи – подходи за вземане на решения в корпорациите и работна атмосфера в тези корпорации. Наличието на подобна връзка, както и нейната сила се оценява чрез провеждане на статистическия тест на Крамер. Този тест дава възможност да се оцени силата на връзката/асоциацията или големината на ефекта между двете променливи. Получената стойност при теста на Крамер е $V=0.343$. Тази стойност на коефициента дава основание да се заключи, че е налице ***слаба връзка между подхода за вземане на решение в корпорациите и работната атмосфера в тях.***

По линия на изследванията, проведени с цел приемането/отхвърлянето на шеста работна хипотеза, се **формулират три извода**. На първо място ***йерархичният характер на управлението на корпорациите проличава и в процеса на вземане на решения.*** При над две трети от изследваните корпорации решенията, макар и в някои случаи да подлежат на обсъждане, крайното решение се взема от представител на най-високата йерархична структура.

На второ място следва да се маркира, че ***голяма част от респондентите определят работната атмосфера в корпорациите като натоварена и стресираща, въпреки наличието на ясно дефинирани цели на развитието.*** Въпреки това осъщественият регресионен анализ чрез изчисляване на коефициента на Крамер

показва наличието на *слаба връзка и зависимост между подхода за вземане на решения в корпорацията и състоянието на работната среда в нея*. Казано иначе, *йерархичният подход, прилаган от корпорациите в процеса на вземане на решение не оказва решаващо въздействие върху състоянието на работната атмосфера в тези корпорации*. Третият извод, формулиран въз основа на анализирания информация, е свързан с наличието на правила, чрез които да се избегне несигурността. *В почти всички изследвани компании са налице както писани, така и неписани правила, по които протича дейността в корпорациите*.

Посоченото до момента дава основание да се **заклучи**, че *транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират със стремеж към избягване на несигурността – чрез прилаганите подходи за вземане на решения и наличието на голям брой писани и неписани правила*. Това заключение служи за **потвърждаване на шестата работна хипотеза**: *„Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират със силно изразена нагласа за избягване на несигурността“*.

Работна хипотеза 7: Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират с поставяне на фокуса върху дългосрочните фирмени резултати. Повече от половината респонденти (56,10%) са посочили, че корпорациите, където работят не разработват дългосрочна визия за своето развитие. Разработена визия за период от 5 години е налице в 39,02% от изследваните организации. А визия за период от 10 г. се разработва само в 4,88% от изследваните корпорации.

Анализът показва, че постигането на краткосрочни резултати е водещият мотив за 54,76 % от изследваните корпорации. Дългосрочните резултати са във фокуса на управленските решения при една трета от корпорациите (33,33%). Стремежът към постигане на баланс между краткосрочните и дългосрочните резултати в корпорацията е водещият мотив в 11,90% от изследваните случаи.

Връзката между разработените документи за бъдещо развитие на организациите и водещите мотиви за управленските решения, се изследва чрез изчисляването на коефициент на Крамер. Получената стойност от 0,797 показва, че е *налице силна зависимост между времевия обхват на разработваната визия за бъдещо развитие на корпорацията и водещите мотиви за вземането на управленски решения*. Казано иначе, стремежът на корпорациите към постигане на краткосрочни резултати рефлектира чрез липсата на дългосрочен фокус в развитието на транснационалните корпорации. Статистически доказаната връзка между времевия обхват на визията на корпорацията за бъдещо развитие и водещите мотиви за вземане на управленски решения, се доказва още веднъж и от отговорите на респондентите. И в този случай в над половината от изследваните случаи фокусът на корпорациите се поставя върху постигането на краткосрочни резултати за сметка на дългосрочните такива, както и върху решаването на краткосрочните проблеми и постигането на краткосрочна печалба за организацията.

Така получените резултати дават основание за **отхвърляне на седмата работна хипотеза**: „Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират с поставяне на фокуса върху дългосрочните фирмени резултати“.

Анализът на предоставените резултати показва, че 70% от изследваните респонденти смятат, че днес в транснационалните корпорации, където работят, са налице промени в подходите за управление на човешкия капитал. 75% от респондентите смятат, че тези промени са продиктувани от наличието на културни различия. Новите подходи в управлението на човешкия капитал намират своето отражение в различни дейности, които се осъществяват в организациите и които са насочено служителите. В по-голямата си част тези действия са насочени към изменение на ролята на служителите и мениджърите в корпорациите.

Диаграма 5: Промени в подхода за управление на човешкия капитал в корпорациите (%)



Източник: Собствена диаграма на база резултатите от проведеното изследване

Що се отнася до мениджърите, става въпрос за тяхната трансформация от висши служители в „лидери“, които да мотивират и вдъхновяват подчинените им служители. Според 46,34% от респондентите в известна степен мениджърите чрез своите действия и решения оказват въздействие върху корпоративните резултати. Според една четвърт от респондентите мениджърите оказват въздействие върху фирмените резултати в много малка степен, тъй като по-голяма е заслугата на отделните индивиди, заети в корпорацията. Висока степен на зависимост между фирмените резултати и действието на мениджърите посочват 19,51% от респондентите.

По отношение на служителите фокусът се поставя върху разширяване полето на свобода, която им се предоставя. Едно от тези действия е към повишаване на активността на индивидите по повод свободното изразяване на мнение и участието им при обсъждането и вземането на управленски решения. Освен в подходите за управление на човешкия капитал, обект на изследване са и измененията в уменията, компетенциите и функциите на мениджърите. 64,29% от респондентите категорично отчитат, че е налице подобна промяна. Според 26,19% подобна промяна се забелязва,

но тя не е прекалено силно изразена. Само 9,52% от интервюираните висши ръководители смятат, че не съществуват подобни промени.

Превръщането на мениджърите в неформални лидери е друг аспект на изследването, който е насочен към посоката в еволюцията на качествата и компетенциите на висшите ръководители и мениджъри. Половината от респондентите са посочили, че в известна степен може да се търси тъждество между мениджъри и неформални лидери в транснационалните корпорации, където работят. Наличие на висока степен на тъждественост се посочва от 38,10% от респондентите. Липса на тъждественост е посочена само от 2,38% от респондентите, а липса на преценка по въпроса от 9,52% от тях.

Наличието в промени в специфичните характеристики, качества и компетенции на служителите се потвърждава от интервюираните респонденти. Тези промени се явяват пряко следствие от новата външна среда, в която корпорациите функционират, съответно и новите изисквания, които тя поставя пред организациите. Промените в характера на работната сила, в това число и културните различия, са още един фактор, който въздейства върху мениджърите и техните характеристики.

Диаграма 6: Влияние на културните различия върху промените в подходите за управление на човешкия капитал в корпорациите



Източник: Собствена диаграма на база резултатите от проведеното изследване

Всичко посочено до момента може да се обобщи със следната връзка: „промени в обкръжаващата среда + кроскултурни различия => изменения в човешкия фактор => еволюция в подходите за управление на човешкия капитал => изменения в качествата и компетенциите на висшия управленски персонал => изменения в цялостната структура и функциониране на транснационалните корпорации“.

Раздел четвърти от трета глава на дисертационния труд се фокусира върху **анализа на отговорите на служителите в транснационалните корпорации**. На първо място, интерес представляват мотивите, които стоят в решението на служителите да започнат работа в настоящата транснационална компания.

Първото изследвано твърдение е, че служителите започват работа в корпорацията, тъй като са прехвърлени от друго нейно звено (извън Персийския залив). 14,63 % от респондентите са напълно съгласни с това твърдение, а 17,07% са изразили своето съгласие. Това е единственото твърдение, спрямо което респондентите регистрират неутрално отношение – 2,44%. Големи са дяловете на несъгласие и напълно несъгласие, които са както следва: 34,15% и 31,71%.

Вторият изследван случай е, когато служителите са започнали работа в корпорацията, тъй като направеното от нея предложение от нейна страна е било най-изгодно (към момента на направата на избора от страна на служителя). Оказва се, че към това твърдение има много високи степени на съгласие. Напълно съгласни са 30,77% от интервюираните служители. 58,97% от респондентите изразяват своето съгласие с посоченото твърдение. С дялове от 5,13% са степените „несъгласен“ и „напълно несъгласен“.

Силен стремеж към получаване на работно място е налице при 9,52% от респондентите, а напълно съгласни са 7,14% от тях. Несъгласни с това твърдение са 66,67% от служителите, взели участие в изследването, а пълно несъгласие е налице в 16,67% от изследваните случаи. Стартиране на работа в корпорацията поради необходимостта от повишаване на жизнения стандарт е налице при 60,00% от респондентите, заявили своето съгласие с твърдението и 22,50% пълно съгласие. Опциите „несъгласен“ и „напълно несъгласен“ с твърдението формират общ дял от 12,50%.

Малко над половината от служителите са започнали работа в корпорацията поради липсата на друго предложение за работа. Напълно съгласни с него са 12,20% от тях, а съгласие са посочили 39,02% от респондентите. 29,27% от интервюираните служители са изразили несъгласие с твърдението, а пълно несъгласие са изразили 19,51% от тях.

Изследователски интерес представлява връзката между мотивите за избор на работно място у служителите и специфични индивидуални характеристики на индивидите, каквито се явяват възрастовата структура на изследваните служители и изповядваната от тях религия. Връзката между променливите възрастова структура и представи на респондентите за идеално работно място, изследвана чрез теста на Крамер, е със стойност 0,309, при който може да се заключи, че е налице **средна по сила връзка между двете изследвани променливи**.

Втората изследвана връзка е между променливите изповядвана религия и представи на респондентите за идеалното им работно място. В този случай коефициентът на Крамер е със стойност 0,272, което се дефинира като **слаба връзка между религията и възприятията на служителите относно това как изглежда идеалната работна позиция за тях**.

Връзката между оценката на работната атмосфера на работното място и възраст, също подлежи на статистически тест. Резултатите, дават основание да се заключи, че е

налице *сравнително силна връзка между усещането на служителите в работата и у дома*. Тази връзка се описва със стойност на коефициента на Крамер 0,612.

Осъщественият анализ върху предоставените от респондентите отговори на въпросника, насочен към служителите в транснационалните корпорации, дава основа да бъдат формулирани следните изводи. На първо място, *служителите в корпорациите (подобно и на висшите ръководители и мениджъри) са индивидуалисти, които работят в колективистична работна атмосфера*. Вторият извод, който се прави въз основа на осъщественото изследване, е, че *служителите в корпорациите имат различни мотиви в избора им на работна позиция*.

На трето място се извежда и връзка между индивидуални характеристики на индивидите, каквито са възрастовата структура и изповядваната религия, и представите им за това каква е идеалната работната позиция и атмосфера за тях. Отчетено е наличието на *средна по сила връзка между възрастта на респондентите и техните възприятия за идеалната работна атмосфера*. Чрез статистически тест се доказва наличието на *слаба връзка между изповядваната от респондентите религия и техните възприятия за идеална работна атмосфера*.

На четвърто място е необходимо да се отбележи, че е налице *несъответствие между мнението на служителите относно разстоянието до властта при управлението на организациите и обективно прилаганите подходи*. Не на последно място е изводът относно поведението и усещането на служителите за работната атмосфера и у дома. *Налице е припокриване в част от техните отговори (напрегнатост и апатия), а статистическият тест доказва наличието на сравнително силна връзка между усещането на служителите в работата и у дома*.

Резултатите, получени въз основа на проведените анкети с висшите ръководители и служителите в различни по своята същност транснационални корпорации, без съмнение очертават рамката и основните тенденции в развитието на практиките за управление на човешкия капитал, от една страна, както и за въздействието, което културните различия оказват върху тези практики. Макар и изчерпателни, и достоверни (от гледна точка на представителността на изследването), тези отговори могат да бъдат „поставени и на допълнителна проверка“. Става въпрос за провеждането на *експертно интервю* с представители на изследваните компании, при което интервю да се задълбочи изследването на тяхното разбиране относно ролята на човешкия капитал за развитието на корпорациите, както и да се потърси отговор на въпроса дали променената роля на човека в транснационалните корпорации се явява в известна степен следствие от наличие на крос-културни различия.

Пети раздел от трета глава на дисертационния труд е посветен на **анализа на резултатите от проведеното експертно интервю**. Проведеното експертно интервю е конструирано под формата на въпросник с деветнадесет въпроса – дванадесет, от които изискват от респондентите да изберат от предварително формулираните отговори и седем въпроса от отворен тип. Отворените въпроси присъстват в тази част от

интервюто, тъй като те дават по-голяма свобода на интервюиращия по време на проведения личен разговор. Така в хода на самия разговор е налице възможността за допълнителни уточнения и въпроси, което не е възможно при въпросите с предварително предоставени отговори.

Въз основа на проведеното експертно интервю, може да се направи *заключението*, че в голяма част от корпорациите е налице разминаване между идеята за възприемането на служителите в качеството им на човешки капитал и фактическите действия по третирането им като такъв. Налице е ясното разбиране за настъпилите промени в качествата и изискванията на служителите към управленските подходи. От друга страна, ясно очертано е наличието на специфики, породени от културните различия и спецификите на региона. Тук следва да се посочи, че и към момента голяма част от корпорациите вземат тези различия под внимание в процеса на установяване на своите управленски политики (в т.ч. и политиката за управление на човешкия капитал в организациите).

Интерес представлява и мнението на експертите за това какво биха подобрили в системата за мотивация и кариерно развитие за служителите, а и за функционирането на по-специални политики, насочени към човешкия капитал и талантите в корпорациите. Целта на този въпрос е не само да се проучи мнението им, а също така да се оцени дали промените, към които се стремят биха довели до положителни резултати, съответно дали съвпадат с насоките за усъвършенстване, изведени в настоящата разработка.

Първото усъвършенстване, според експертите, трябва да се фокусира върху мениджмънта. Пояснението показва, че под мениджмънт те разбират управленските подходи и тяхното въздействие върху представянето на служителите в организацията. Според тях мениджмънтът днес трябва да бъде много по-гъвкав и отзивчив в сравнение с досега прилагания. По този начин в най-пълна степен ще бъде възможно да се отговори на новите реалности в бизнес средата и транснационалните корпорации.

Диаграма 7: Свързана ли е промяната в подхода за управление на човешкия капитал в корпорацията с наличието на културни различия



Източник: Собствена диаграма на база резултати от собствено изследване

На второ място експертите посочват необходимостта от повече прозрачност в осъществяването на процесите и вземането на решения в организацията. По този начин служителите ще придобият усещането за съпричастност към вземаните решения, съответно биха били по-склонни да повишат своята ангажираност към работата. Необходимостта от подобряване на вертикалната комуникация в организациите, също се извежда като част от необходимите насоки за усъвършенстване. На последно място интервюираните посочват необходимостта от подобряване на правилата за поведение в офиса.

Очертаните насоки за бъдещо развитие в голяма степен отговарят на новите изисквания на бизнес средата. Същевременно все още са налице прийоми и похвати, които отговарят на управленската практика от миналото. Именно към тяхното изменение следва да бъдат насочени бъдещите усилия на управленската структура в транснационалните корпорации.

Последният шести раздел от трета глава на дисертацията е под наименованието **„Обобщение на резултатите от изследването върху кроскултурните различия при човешкия капитал в транснационалните корпорации от Персийския залив“**. Това обобщение започва с диагностика на потребностите, нагласите и възможностите за развитие и управление на кроскултурните проекции в изследваните компании.

На основа на приложения обоснован модел в параграф 2.7 и съответните му съставни концептуални компоненти за конверсия на знанието в конкретни кроскултурни умения и технологии в проучваните компании, беше насочвано и *специализираното интервю* с експертите в изследването. По този начин съчетаването на количествените и качествените методи обогати изследователския инструментариум на принципа на триангулацията - комбинация от различни методи (въпросници 1 и 2, експертно интервю – микс от структурирани, неструктурирани или отворени въпроси, позволяващи да се влезе в дълбочината на изследваните, явления), но и предлагащи материали, критерии или параметри за оценка на дейности, които директно констатираат нагласи, налични умения или проявени качества при обстоятелства, близки до реалните условия на проучваните транснационални компании.

Това позволи да се очертае ролята на бикултурните мениджъри и лидери в мултикултурните екипи, тъй като част от получените отговори бяха обвързани предимно с нагласи, но и използване на конкретни форми за управленско въздействие в следните две направления:

- Желание да съдействат максимално за „премахване на границите“ (*Boundary Spanners*):
 - с използване на стимулиращи тактики за доверие и уважение, преодоляващи комуникационни бариери или проблеми, причинени от езика;
 - със създаване на условия за изграждане на позитивни отношения с различните културни подгрупи, които впоследствие да се мултиплицират, транслират или развиват между самите тях в различните хоризонтални и вертикални нива в организацията.

- Да влизат в ролята на посредници при конфликти (*Conflict Mediators*), свързани с:
 - разминаване в комуникацията по отношение на формалните и неформалните нюанси, прилагането на директните и индиректните подходи, форми или стил на общуване;
 - разбирането на различните културни възприятия и стереотипи по отношение на йерархията и дистанцията от властта;
 - различните перцепции на някои от упражняваните управленски функции – планиране, организиране, мотивиране и контрол, предизвикващи често объркване и емоционално дистанциране.

Картата на културната интелигентност, представена в параграф 6.2, има за цел да изследва мнението на експертите по отношение на необходимото организационно знание. Насоките, които се засягат в изследването са: парадигматично (концептуално) знание, контекстуалното знание, мениджмънтът на контактите, интерактивната трансляция, процесуалната компетентност, бикултурната идентичност и способността за превключване между различните културни рамки.

Осъщественото изследване показва, че при 12 (дванадесет) от изследваните компании са налице определени общи и универсални закономерности при управлението на компаниите, като същевременно отражение намират и спецификите в организациите, породени от крос културните различия и специфики на регионите. При по-малко от една четвърт (девет) от изследваните транснационални корпорации са налице само отделни сегменти от посочените характеристики. Според 8 (осем) от интервюираните експерти, в техните корпорации е налице установено предварително ниво на систематизирани общи и универсални закономерности за управление на компаниите, както и наличие на съответните специфичните характеристики за компаниите и тяхното отражение върху мениджърските/лидерски практики. Необходимо е да се отбележи, че експертите не посочват категорично доказателства за липсата на утвърдени форми и критерии за регулярно прилагане на сравнителни изследвания и кроскултурни технологии. Едновременно с това, обаче, те не посочват и наличието на подобни утвърдени форми за прилагането на сравнителни изследвания.

Над половината от интервюираните експерти (седемнадесет) посочват, че в корпорациите им е налице прилагането на утвърдени практики за водене на диалог, преговори и сключване на сделки. В зависимост от сферата на действие на съответната компания, се наблюдават различия в прилаганите практики. Според интервюираните мениджъри в част (петима експерти) от транснационалните корпорации все още е налице проблемът, свързан с недостатъчно приложение на форми и акценти за преодоляване на предубеждения, стереотипи, вербални и невербални културни различия, балансиране на групови и екипни интереси. Това обстоятелство се забелязва преди всичко в по-малките компании, както и при тези, които скоростта стартирали своята транснационализация. Същевременно при 7 (седем) от компаниите са налице практики на организационно знание по отношение на сходствата и разликите между

културите, както и определено ниво на специализирано обучение за конфликтните зони на межкултурното взаимодействие.

Що се отнася до мениджмънта на контактите, към настоящия момент в корпорациите, не се обръща достатъчно внимание за целенасочено формиране на умения по веригата „идентификация – емпатия – рефлексия“ при межкултурната комуникация. Част от мениджърите (деветнадесет) допълват, че на формално ниво съществуват утвърдени управленски практики за влизане в ролята на посредници при конфликти. При десет от изследваните компании (въз основа на отговорите на интервюираните експерти) е налице частично прилагане на елементи на систематизация, ритуалност и гъвкавост при използване на разнообразие от управленски подходи и тактики, както и на определено ниво на субординация на формални и неформални форми на делово общуване.

По линия на интерактивната трансляция, широко разпространени са практиките за преодоляване на комуникационните бариери на базата на разширяващо доверие. Подобна информация се предоставя от двадесет и един от експертите. Шестима от тях допълват, че в корпорациите е налице приложението на форми на организационно учене, водещи до формиране на умения за действие в разнообразни ситуации. Петима от интервюираните посочват, че в корпорациите се създават условия за атмосфера, стимулираща интерес към ефективно межкултурно взаимодействие. А трима, че не е налице достатъчна степен на обхват от средства и похвати за стимулиране към споделяне на идеи и дебатиране на задачи в межкултурните екипи.

Според единадесет от експертите в компаниите има недостатъчен капацитет от способности за диагностика на различните перцепции и емоционалното дистанциране при вземането на решения. Това поражда необходимостта от намирането на нови възможности за разширяване обхвата на лидерските умения за фасилитатор, съучастие и съдействие при работа с межкултурни екипи. В допълнение, осем от интервюираните потвърждават наличието на недостатъчен капацитет от способности за диагностика на различните перцепции и емоционалното дистанциране при вземането на решения. Според останалите десет интервюирани експерти се *отчитат статусни ограничения, дистанция от властта, мениджърските/лидерските позиции и културните стереотипи, свързани с тях и се маркират доминации и акценти при изпълнение на отделните управленски функции (планиране – организиране – мотивиране – контрол).*

Преобладаваща (сред двадесет и трима от експертите) е характеристиката на бикултурната идентичност, която гласи, че се констатират отделни елементи за обучения, програми за коучинг и специализирани тренинги за формиране и приложения на умения и способности в конкретни ситуации, казуси и игри на роли. Останалите шестима интервюирани посочват, че в компаниите, в които работят има изисквания за подбор, назначаване и оценка на персонал за действие в различен кроскултурен контекст.

Способността за превключване между различните културни рамки е вероятно най-интересната характеристика, която се изследва. Обсъждането води до формирането на първите две характеристики: *трансфер на позитивен опит за работа с различни културни подгрупи по хоризонталните и вертикалните нива в компанията и разбиране за изграждане на мрежа и канали за натрупване, осмисляне, интерпретация и конверсия на системна информация, на базата на различен кроскултурен опит*. В хода на разговорите, обаче, неусетно всички интервюирани експерти под една или друга форма достигат до извода, че в действителност, въпреки полаганите усилия, липсва способност за превключване между различните културни рамки. Този отговор предизвиква интерес не само от съдържателна гледна точка, но и от позицията на категоричността, с която се посочва от всички интервюирани експерти.

Около две трети (двадесет) от интервюираните експерти посочват, че е необходимо културните детерминанти да се анализират, изследват и управляват в комплекс от компоненти (*когнитивни, физически и мотивационни*). Седем от тях посочват, че има разбиране културните различия да се обвързват с наличието на отделни субкултури в компанията, националните особености и стереотипи, а само двама осъзнават, че класифицирането културата на компанията по *функционален, социален и пространствен признак* е от значение за ефективността на нейното управление.

Част от изследването е посветена на представянето на резултатите от **осъществен сравнителен анализ на културната среда между България и държавите от Персийския залив**. Като основен извод от осъществения сравнителен анализ, следва да се посочи, че съществуват прилики между българската културна среда и тази в държавите от арабския свят. Въпреки това са налице сериозни местни специфики, които оказват въздействие върху бизнес средата, както преки, така и косвени. По тази причина от особено значение и важност е тяхното опознаване, особено в условието на засилено функциониране на организации от транснационален тип.

Трета глава на дисертационния труд завършва с **обобщение на резултатите, формулиране на изводи и насоки за усъвършенстване на дейността в транснационалните корпорации от Персийския залив**. Осъщественото изследване върху дейността на транснационалните корпорации в Персийския залив и културните различия на индивидите, заети в тях, са основа за формулирането на десет обобщени изследователски изводи и пет насоки за усъвършенстване на дейността в корпорациите (явяващи се следствие от формулираните изводи).

Първи обобщен извод на изследването: „В много голяма част от изследваните транснационални корпорации от Персийския залив е ясно осъзнато наличието на специфики, породени от културните различия. И именно тези специфики предопределят регионалния характер на политиките и подходите за управление на дейностите в тези корпорации“.

Насока за усъвършенстване: Освен осъзнаването на наличието на културни различия в транснационалните корпорации, които поставят определени изисквания към

тяхното управление, необходимо е да се пристъпи към следваща стъпка в тяхната еволюция. Става въпрос за необходимостта от разработването на задълбочени и разнородни подходи за управление на човешкия капитал в транснационалните корпорации от Персийския залив, които в най-голяма степен да обхванат обоснованите теоретични рамки от параметри, индикатори, дейности, но и съпътстващата „архитектура на знание, учене и управление“, съобразена със съществуващите различия.

Втори обобщен извод: В почти всички изследвани корпорации се подкрепя мнението, че са налице промени в отношението към и подходите за управление на човешкия капитал. Едновременно с това, същите тези корпорации чрез част от своите дейности и разбирания влизат в разрез с изразеното от тях мнение за ролята на индивидите в корпорациите. Това води до разминаване между заявена от корпорациите за ново качествено отношение към техните служители и действия, с които организациите потвърждават или не това свое твърдение.

Насока за усъвършенстване: В бъдеще корпорациите трябва да се стремят да постигнат по-висока степен на съответствие между „декларирано“ осъзнаване на нови качествени промени в подходите за управление на човешките ресурси и фактически действия, с които да бъде подкрепена тази осъзната еволюция. Става въпрос за необходимостта от осъзнаване на специфичния облик на част от изследваните корпорации, които в голяма степен предопределя не само качествата на индивидите, заети в тях, но и подходите за управление на човешкия капитал. По тази причина в голяма част от транснационалните корпорации днес все по-често се засяга темата за „създаване“ на необходимите кадри, притежаващи както стратегическо, глобално мислене, морално/етично лидерство, но и необходимите умения за приложение на кроскултурни технологии.

Трети обобщен извод: В много голяма степен транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират със специфични регионални подходи на управление. Тези подходи се явяват следствие на спецификата на дейностите, които се извършват в звената на корпорациите в Персийския залив, но преди всичко на спецификите на човешкия капитал като ключов фактор за организациите. Така, например, проведеното експертно интервю показва, че са налице широко разпространени практики за преодоляване на комуникационните бариери (предизвикани от крос културните различия) на базата на разширяващо доверие. Добър подход в тази посока е и създаването на условия за атмосфера, стимулираща интерес към ефективно междукултурно взаимодействие. Като проблем пред развитието на транснационалните корпорации се извежда и недостатъчно приложение на форми и акценти за преодоляване на предубеждения, стереотипи, вербални и невербални културни различия, балансиране на групови и екипни интереси.

Четвърти обобщен извод: *Корпоративната култура в транснационалните компании от Персийския залив дава възможност на служителите да осъществяват комуникация с висшето ръководство в организациите.* В част от случаите тази комуникация се осъществява напълно безпроблемно и без предварителна организация, докато в друга част от случаите е необходимо да се заяви предварително. Тук е необходимо да се посочи, че към настоящия момент в корпорациите, не се обръща достатъчно внимание за целенасочено формиране на умения по веригата „идентификация – емпатия – рефлексия“ при межкултурната комуникация. При малка част от изследваните компании се отчита наличието на частично прилагане на елементи на систематизация, ритуалност и гъвкавост при използване на разнообразие от управленски подходи и тактики, както и на определено ниво на субординация на формални и неформални форми на делово общуване.

В малка част от случаите корпорациите се характеризира с корпоративна култура, която затруднява или не позволява подобна комуникация. Въпреки този формулиран извод, не може да се твърди, че става въпрос за организационна култура, която се характеризира с близост до властта. Като сериозен проблем изпъква липсата на способност за превключване между различните културни рамки.

Насока за усъвършенстване: Налице е необходимост от скъсяване на разстоянието до властта чрез подходи извън осигуряването на достъпна комуникация. Посоката, в която следва да се търси усъвършенстване, е преди всичко предоставяната свобода на индивидите, работещи в организацията – и от гледна точка на индивидуалната им роля, и от гледна точка на техните колективни функции. Необходимо е ясното разбиране на обстоятелството, че властовото разстояние като национална „културна“ ценност варира в индивидуални, групови, организационни и социални равнища и се отнася до различни критерии в тези различни равнища. Както се вижда от проведеното експертно интервю и картата на културната интелигентност, налице е необходимост от формиране на капацитет от способности за диагностика на различните перцепции и емоционалното дистанциране при вземането на решения. По този начин ще се улесни работата в мултикултурните екипи. Необходимо е и приложението на техники и практики, които да спомогнат за премахването на силното влияние на статусните ограничения, дистанцията от властта, мениджърските/лидерските позиции и културните стереотипи, свързани с тях.

Пети обобщен извод: Поведението на работещите в транснационалните корпорации се определя като индивидуалистично. В редки случаи те са склонни да бъдат част от група, било то формална, или неформална, и то само при условие, че интересите на групата не влияят негативно върху собствените им интереси. По тази причина те рядко са склонни да се съобразяват с неписаните неформални групови правила. Това се явява непосредствена предпоставка за невъзможност за осъществяване на качествена и ефективна екипна работа. В допълнение, индивидуалистичната нагласа в транснационалните компании, обвързано е с наличието на културни различия сред служителите, води до невъзможност за формиране на необходимите екипи (със съответните необходими характеристики). Забелязва се и засилен уклон към

възприемането и уважаването единствено на формалния лидер за сметка на отричането на възможностите за съществуване на неформални лидери.

Шести обобщен извод: Транснационалните корпорации в Персийския залив се характеризират с управленски подходи, които са насочени към групи от служители, а не към отделните индивиди в групата.

Насока за усъвършенстване: Необходимо е да се намали съществуващата разлика между начина, по който действат работещите в организацията (индивидуалистично) и колективистичните подходи за управление, прилагани от корпорациите. Това може да се осъществи чрез организирането на групови мероприятия, които имат характера на тийм билдинг по измеренията и управлението на човешкия капитал, културните различия и културната интелигентност. Работната атмосфера в корпорациите следва да стимулира сплотяването на служителите в нея – чрез стимулиране на неформалните групи, чрез стимулиране на работата в екип (екипни задачи), но и за преодоляване на специфичните бариери, отразяващи комуникацията, взаимодействието или дистанцията от властта. Като такива бариери преди всичко следва да се посочат тези, основани на културните различия – религиозни, езикови, отношение към работата, задълженията, ръководителите и колегите. В допълнение в качеството си на бариери изпъкват и невъзможността (или недостатъчната степен) за вписване в формалните групи, липсата на ясно изразени лидери (формални и/или неформални), отношението към неписаните правила в организацията.

Седми обобщен извод: Съществува слаба връзка и зависимост между подхода за вземане на решения в корпорацията и състоянието на работната среда в нея. Казано иначе, йерархичният подход, прилаган от корпорациите в процеса на вземане на решение не оказва решаващо въздействие върху състоянието на работната атмосфера в тези корпорации. Прави впечатление, че към днешна дата този подход генерира положителни резултати в сравнение с миналото. Тези по-ниски степени на зависимост дават по-голяма възможност за адаптиране на работната атмосфера спрямо специфичните характеристики на служителите в организациите.

Осми обобщен извод: Транснационалните корпорации от Персийския залив се характеризират със стремеж към избягване на несигурността – чрез прилаганите подходи за вземане на решения и наличието на голям брой писани и неписани правила. Този подход, прилаган в миналото безспорно е водел до постигането на положителни резултати. Към днешна дата избягването на несигурността е все по-трудно, предвид състоянието и скоростта, с която се развива обкръжаващата компаниите среда. По тази причина е необходимо сериозно обмисляне на подходите, чрез които компаниите се стремят да избегнат несигурността. Необходимо е да бъде открита пресечната точка между сигурността, осигурявана от наличието на писани и неписани правила и предоставянето на необходимата степен на свобода за действие.

Девети обобщен извод: Транснационалните корпорации от Персийския залив насочват своите управленски решения преимуществено към краткосрочните резултати.

Насока за усъвършенстване: Теорията и практиката в областта на стратегическото управление по категоричен начин доказват необходимостта от разработване на дългосрочна фирмена визия. По този начин корпорациите имат по-голяма възможност да реагират на потенциални проблеми в бъдеще, както и да постигнат много по-успешно заложените цели на корпорациите. Липсата на приложението на логическия преход „стратегическо планиране – оперативно планиране – тактическо планиране“ води до постигането на неадекватни и неустойчиви резултати. Фокусът върху краткосрочните резултати подтиква компаниите да вземат решения, подчинени единствено на краткосрочните стремежи. По този начин не е възможно да се гарантира, от една страна, тяхната устойчивост в бъдеще, от друга страна, може да доведе до решения, които да създадат проблеми пред бъдещото развитие на компанията.

Десети обобщен извод: Налице е връзка между индивидуални характеристики на индивидите, каквито са възрастовата структура и изповядваната религия, и представите им за това каква е идеалната работната позиция и атмосфера за тях. Налице е средна по сила връзка между възрастта на респондентите и техните възприятия за идеалната работна атмосфера. А също така и слаба връзка между изповядваната от респондентите религия и техните възприятия за идеална работна атмосфера. Наличието на тези връзки предполага пред компаниите изисквания относно подходите към управлението на човешкия капитал в зависимост от специфичните му характеристики. Разработването на политики и инструменти за управление на отделни групи от служителите (диференцирани въз основа на дадена характеристика), обаче, следва да се подчинени на основната корпоративна стратегия за управление на човешкия капитал. Казано иначе, разработването на политики и подходи, насочени към отделни групи от човешкия капитал в компаниите, следва да бъде в хармония с цялостната визия на компаниите в областта на управлението на човешкия капитал.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

Настоящото изследване има за свой основен фокус процесите, които протичат в транснационалните компании по повод управлението на човешкия капитал в тях. Този фокус обхваща не само мястото и ролята на хората в една организация, но и се стреми да отчете ролята на културните различия, които съществуват между тези хора. Водещо в изследването е разбирането, че наличието на мултикултурна среда в една организация поражда и необходимостта от нови, адаптирани и гъвкави подходи и методи за управление на човешкия капитал.

Осъщественият изследване се явява резултат от задълбочени проучвания в теоретичните постановки в областта на управлението на човешкия капитал и

културните различия в световен мащаб. Водещ мотив за неговото осъществяване, обаче, се явява личният опит на автора в следствие на дългогодишната му работа в транснационална корпорация от Персийския залив. Натрупаните практически знания, както и въпросите, породени в работния процес, намират отражение в структурата и съдържанието на дисертационния труд. На първо място става въпрос за избора на тема на изследването. Както личи от самото заглавие на разработката, фокусът се поставя не само върху еволюцията на човешките ресурси в човешки капитал и подходите за тяхното управление, но и върху наличието на все по-ясно осезаеми културни различия при индивидите, заети в една организация. Транснационалните корпорации от Персийския залив са само една група от подобен тип организации, при които са налице и двете изследвани явления.

Структурата и съдържанието на дисертационния труд следват логическата последователност: проучване и осмисляне (на места и критичен анализ) на разработките в изследваната област; създаване на авторов модел, по който да се осъществи изследването в транснационалните корпорации от Персийския залив и апробация на разработения модел.

Вследствие от разработването на **дисертационния труд** са *постигнати следните резултати*:

- **изяснени** са същността, обхвата и приложното поле на основните понятия и категории, използвани и изследвани в дисертационния труд;
- **очертана** е разликата между категориите „човешки ресурси“, „човешки фактор“ и „човешки капитал“, а също така е **проследена** еволюцията на прехода от една категория към следваща;
- **представена** е детайлно необходимостта от въвеждане на нови подходи и политики в областта на управлението на човешкия капитал в условията на функциониране на транснационални корпорации;
- **изследвана** е ролята и влиянието на културните различия за адекватното управление на човешкия капитал;
- **изследвани** са теоретичните разработки в областта на управлението на човешкия капитал в условия на мултикултурни различия, както и практическото приложение на подходи в тази област;
- вследствие от **извършения детайлен анализ** са открити някои специфични особености на културната среда в държавите от Персийския залив;
- **разработен** е авторов модел за изследване на влиянието на културните различия на човешкия капитал върху управленските политики и подходи в транснационалните корпорации от държавите в Персийския залив;
- **доказана** е (по статистически път) надеждността на използваната методика за анализ и оценка на въздействието на културните различия върху управленските подходи;
- **апробиран** е разработеният авторов модел и въз основа на **анализа** на получените данни са **формулирани** изводи;

- **очертани** са (на база сравнителен анализ) основните прилики и различия в културната среда между България и държавите от Персийския залив;
- **идентифицирани** са предизвикателствата и възможностите пред управленските подходи в транснационалните корпорации, както и са **предложени** насоки за усъвършенстването им (на подходите);
- **проведено** е експертно интервю с цел получаване на задълбочена информация и постигането на възможно най-широк и детайлен обхват в изследваната област;

Постигнатите резултати от дисертационния труд доказват заявената теза и пет от формулираните работни хипотези, водят до отхвърлянето на една работна хипотеза и преформулирането на една работна хипотеза. Те придават съществена практико-приложна насоченост на дисертационния труд, което го превръща в подходящ източник на мерки и решения, които могат да бъдат използвани в бъдеще.

Настоящото заключение би следвало да завърши с изразяване на удовлетворението на автора от осъщественото изследване – потвърждение на някои от изводите и разбиранията му от началото на изследователския процес, както и формулирането на непредполагани от него изводи. И тъй като един дисертационен труд няма способността да обхване напълно всички проявления на дадени процеси, остава на разположение широко поле за бъдещи изследвания и разработки в областта, които да опишат още по-детайлно процесите и тяхното въздействие върху дейността на транснационалните корпорации.

III. НАУЧНИ И ПРАКТИКО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ НА ТРУДА

Основните приносни моменти в дисертационния труд могат да се разгледат и оценят в две групи – **научни приноси** и **практико-приложни приноси**. Във връзка с това дисертационния труд съдържа следните научни и практико-приложни приноси:

Научни приноси:

- 1) *Проучени, оценени и обобщени* са теоретичните постановки, свързани със спецификите на транснационалните корпорации, еволюцията в мисленето по отношение релацията: човешки ресурси - човешки капитал и различните концепции за тяхното развитие и управление, както и изследването на крос-културните различия, като значимо конкурентно предимство при функционирането на тези корпорации.
- 2) Прилагат се интердисциплинарни подходи за анализ, проучване и дефиниране на изследваните явления, като най-широка методология за извеждане на индикатори, компоненти и характеристики на човешкия капитал и културните различия, както и обосноваване, адекватен модел за тяхното управление и приложение, включени в теоретичната рамка на изследването.
- 3) *Разработена* е авторска методика и изследователски инструментариум, съчетаващи количествените и качествените методи на принципа на триангулацията - комбинация от различни методи (въпросници 1 и 2, експертно интервю – микс от структурирани, неструктурирани или отворени въпроси, позволяващи да се влезе в дълбочината на изследваните явления), но и предлагащи материали, критерии или параметри за оценка на дейности („Карта на културната интелигентност“) - директно констатиращи нагласи, налични умения или проявени качества при обстоятелства, близки до реалните условия на проучваните транснационални компании от Персийския залив.

Практико – приложни приноси

- 1) Прилага се инструментариум, който може да играе ролята на матрица за когнитивен мениджмънт, при който се осъществява процес на съвместно възприемане и компромис между трите форми на културно обусловено знание: *общо-специфично-кроскултурна технология*, даващи насоки и за постоянно развиващата се HR функция, „архитектурата“ на учене, интегралните познания и специфичните умения, необходими за управлението на човешкия капитал и културните различия в транснационалните компании.
- 2) Предлагат се *препоръки* за възможни управленски стратегии и политики, които да се използват в транснационалните корпорации от Персийския залив с цел преодоляване на част от изведените проблеми.
- 3) *Открити* са сравнителни кроскултурни анализи, които посочват сходства и различия (на базата на проучването, авторското наблюдение и направените констатации), които не са изследвани до момента, като е оценено и тяхното

влияние върху поведението и развитието на човешкия капитал на основа на наличните практики в проучваните корпорации.

- 4) *Изведени* са конкретни насоки за усъвършенстване на управлението на човешкия капитал, съобразени със спецификата на културни различия в транснационални компании в изследвания район. Тези препоръки са насочени към промяна в отношението на компаниите към краткосрочните резултати; засилване на комуникация в компаниите; адекватно възприемане на ролята на „управленец“ (в контекста на отстоянието от властта); възприемането и спазването на неписаните правила.

IV. ПУБЛИКАЦИИ СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

- 1) Зафиров, М., Съвременни тенденции и подходи в мултинационалните компании: глобализация, лидерство, човешки капитал и управление на таланти в мултикултурна среда, Годишник на департамент „Администрация и управление“ – Нов Български Университет, София, том II - 2017, 20 стр.
- 2) Zafirov, M., Factors in Cultural Differences in Multinational Companies, HR Revolution Middle East Magazine, 2018 - January, Dubai, UAE, 9 p.
- 3) Zafirov, M., Challenges Faced by the Multinational Companies – Managing Human Capital, HR Revolution Middle East Magazine, 2018 - April, Dubai, UAE, 18 p.
- 4) Зафиров, М., Предизвикателства пред мултинационалните компании: промени в концепциите за лидерство, човешки капитал и управление на културните различия. Докладът е представен на Международна научно–практическа конференция “Власт, управление и обществено развитие“ (глобални, регионални и национални перспективи) проведена на 6 Юни 2017, 20 стр.
- 5) Зафиров, М., Съвременни тенденции и подходи в мултинационалните компании: глобализация, лидерство, човешки капитал и управление на таланти в мултикултурна среда, Студия, Годишник на департамент „Администрация и управление“ – Нов Български Университет, София, том II - 2017, 20 стр.
- 6) Зафиров, М., Еволюция в концепциите и изследователските модели (подходи) на кроскултурния мениджмънт в бизнеса, Статия, Нов Български Университет, София, Април 2017, 37 стр.
- 7) Зафиров, М., Изследователски инструментариум за развитие на човешки капитал в международните компании в Персийския залив, Статия. Статията е представен на Международна научно–практическа конференция “Българската мечта – позитивната концепция, проведена на 11 Юни 2019, 7 стр.

V. THEORETICAL AND PRACTICAL CONTRIBUTIONS OF THE DISSERTATION

The main contributions of a dissertation can be examined and evaluated in two groups – theoretical contributions and practical contributions. Therefore, the dissertation contains the following theoretical and practical contributions:

Theoretical contributions:

- 4) *Research, evaluation and summary* of theoretical formulations relating to the specifics of multinational corporations, evolution of thinking in regard to the relation between human resources and human capital, and various concepts for their development and management, as well as the exploration of cross-cultural differences as a competitive advantage in these corporations' operation.
- 5) Application of interdisciplinary approaches to analysis, research and definition of the studied phenomena as the broadest methodology for deriving indicators, components and characteristics of human capital and cultural differences, as well as a well-substantiated, suitable model for their management and application, included in the theoretical framework of the research.
- 6) *Development* of an original methodology and research toolkit, combining the quantitative and qualitative methods of the triangulation principle - a combination of various methods (questionnaires 1 and 2, expert interview - a mix of structured, unstructured or open-ended questions, providing a thorough examination of the studied phenomena), offering resources, criteria or parameters for evaluation of activities (Cultural Intelligence Map) - directly defining attitudes, sets of skills or qualities manifested under circumstances similar to the actual conditions in the studied transnational companies from the Persian Gulf.

Practical contributions

- 5) A toolkit that can be used as a matrix for cognitive management has been applied. Cognitive management involves a process of mutual acceptance and compromise between the three forms of culture-based knowledge: *general/specific cross-cultural technology*, guiding the constantly evolving HR function, the "architecture" of learning, the integral knowledge and specific skills necessary for management of human capital and cultural differences in transnational companies.
- 6) Recommendations have been made for potential management strategies and policies to be used by transnational corporations at the Persian Gulf in order to overcome some of the issues identified.
- 7) *Identification* of comparative cross-cultural analyses indicating similarities and differences (based on the research, the author's observation and the findings), which have not been studied so far, and evaluation of their impact on the behaviour and development of human capital based on the practices available at the corporations observed.

- 8) *Definition* of specific guidelines for improving human capital management, which are in line with the specific requirements of cultural differences in transnational companies within the region of research. These recommendations aim to shift companies' attitude towards short term results; boost communication in companies; lead to proper understanding of the role of a "manager" (in the context of power distance); encourage understanding and observing of unwritten rules.
- 9) The research toolkit used consists of qualitative and quantitative methods which aim at covering the researched topic to the fullest extent possible. The qualitative methods used within the research include – the expert interviews carried out with the managers of the transnational corporations in scope, as well as the content analysis used to construct the map of cultural intelligence.

The quantitative methods employed in the research are related to the processing of the information obtained from surveys among the employees and managers in the multinational corporations. The following methods have been used within the SPSS statistical software: Cronbach's alpha reliability coefficient for the scales used; Cramer's test for the existence and strength of a correlation between studied phenomena; examination of the Chi-squared coefficient for rejection of the set research hypotheses.