

# УМЕНИЯ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА МЕЖДУНАРОДНИ МЕНИДЖЪРИ

## CAPABILITY FOR CREATING INTERNATIONAL MANAGERS

Проф. д-р инж. Снежанка Грозданова  
bvbengine@sblinc.net

**Absrtact:** *The article offers practical approaches for creating international managers. There are serious challenges before for the Bulgarian companies in their efforts to internationalize their managers. The mergers, acquisitions, joint ventures and strategic unions with organizations based in other European countries are requiring that all companies consider different cultures and develop their activities in various business conditions. Managing a company which has international activity is different than managing a local company. This determines the necessity for additional developing the managers who have expert functional knowledge to more general managers and sets requirements for a larger number of mobile, internationally oriented managers in every specialization field or product field, as well as for gaining experience in several functional fields.*

*As per the present moment the Bulgarian companies need competent international managers in each organizational level. The founding of the methods of the European management affects directly the profile, education, development and management style of the Bulgarian managers. The national culture and identity are preserved as characteristics of the European management during the new century. That is why it is important that the Bulgarian managers in their personal or professional plans and activities understand and apply the principles of acknowledgment of the European variety which provides for the different roles of the European managers.*

**Key words:** *skills and competences, international managers, international appointments.*

На българските организации им предстои сериозна работа, за да успеят в опитите си за интернационализация на мениджърите. Сливанията, придобиванията, съвместните предприятия и стратегическите съюзи с организации, чиито централи са в други европейски държави, принуждават на практика всички компании да се съобразяват с различни национални култури и да развиват дейност при разнообразни национални бизнес условия.

Управлението на едно предприятие с международна дейност се различава от управлението на местна фирма поне в следните четири направления:

- работи се в различни държави;
- обхващат на задачите, които трябва да решава мениджърът на едно международно предприятие, е по-широк от набора задачи пред управителя на местна фирма;
- мениджърите на международното предприятия трябва да намерят начин да осъществяват дейността на компанията в рамките на наложените от правителствата ограничения върху системата на международна търговия и инвестиции; и
- същността на международните бизнес транзакции налага преобразуване на финансовите потоци в различни валути.

Структурните промени, осъществени в края на миналия век в Европа предизвикаха подновяване на **натиска за по-добър международен мениджмънт** и за **промяна на вътрешното разпределяне на ресурсите**. Промените в структурата на организацията често водят до поредица от подобрения в управлението и развитието на човешките ресурси. Тези промени наложиха необходимостта от доразвитие на тези мениджъри, които имат експертни функционални знания като по-общии ръководители и създаде изисквания за две фундаментални умения във всяка от стопанските единици:

1. Необходимост от по-голям брой мобилни, международно ориентирани мениджъри във всяка секторна специализация или продуктова група.

2. Насочване на вниманието на бизнес ръководителите към натрупването на опит в няколко функционални области. Търговският опит вече не е от първостепенно значение. Освен това всяка стопанска единица трябва да се занимава с производство, научна работа и с други дейности.

Затова международните приоритети за разпределяне на ресурсите налагаха **преход от фокусиране върху националния пазар към насочване на вниманието върху международната продуктова група**.

В наши дни бизнес мениджърите и управляваните от тях компании развиват своята дейност в една напрегната и сложна икономическа среда, в която гъвкавостта, приспособимостта и бързата реакция са ключови фактори за

оцеляване. Европа засилва своята независимост и се променя в икономически, социален и политически план. При тези условия се оформя нов тип стопанска организация, която носи със себе си ново управление, нови практики в управлението и развитието на човешките ресурси.

Всяка просперираща компания иска да се утвърди като доставчик на стоки и услуги с висока добавена стойност и със съществено интелектуално съдържание. Проектирането и реализирането на такъв род продукти изискват големи капиталови инвестиции и задълбочено ноу-хау.

Особено важни са експертните знания на високообразованите професионалисти с опит във високите технологии и съвременните научни постижения. Освен това за поддържането на жизнеспособна позиция на местните и световните пазари от съществено значение е достигането на определени критични равнища по отношение на финансовото осигуряване със заеман капитал, производствените обеми и пазарния дял.

В Европа фрагментираните национални пазари се доразвиват до достигане на необходимата критична маса. Приемането на процеса на транс-национализация в почти всяка бизнес функция (например изследвания и проектиране, снабдяване и логистика, управление на човешките ресурси) е необходимост на всяко управленско равнище. Бизнес мениджърите и техните организации, за да могат да се справят и да извлекат полза от транс-националните пазарни условия в днешна Европа, трябва да развиват:

- гъвкавост,
- приспособимост и
- бързина на реакцията.

За постигане на тези цели компанията трябва не само да управлява определящите кариерите на мениджърите и специалистите процеси, но и да се пребори с препятствията от рода на:

- консервативни възгледи,
- усещането за загуба на функционална власт и
- засилената необходимост за международна перспектива.

Към настоящия момент българските компании имат нужда от компетентни интернационални мениджъри на всички организационни равнища. Те трябва да притежават умения и начин на мислене за развитие на дейността:

- в различен културен контекст,
- служителите трябва да говорят чужди езици
- да показват разнообразно възприемане на живота и професионалната дейност.

Българските мениджъри трябва да работят в условията на географско и функционално сътрудничество. Нужно е да споделят своите експертни знания в рамките на цялата организация, при което често им се налага да

преодоляват национални граници и езикови бариери.

Българските фирми, които имат амбиции да работят и извън страната задължително трябва да извършват трансформации във всички области на своята дейност, за да могат да постигнат желаното равнище на конкурентоспособност. Тяхната конкурентоспособност следва да се базира на:

- Способността им да осъзнаят действащите конкурентни сили и тяхната промяна във време на турбулентност;

- Възможността на организациите да мобилизират и управляват ресурсите, необходими за постигане на желаната реакция.

В бъдеще управлението на човешките ресурси ще бъде обвързано с конкурентните процеси и посредством елемента на обучението. Способността за обучение по-бързо от конкурентите е единственото устойчиво преимущество, а главната задача на международните мениджъри трябва да се състои в развиването на способността на организацията да се реструктурира и да адаптира своята база от знания (съставена от умения, структури и ценности).

Формирането на методите на европейския мениджмънт оказва директно влияние върху профила, образованието, развитието и управленския стил на българските мениджъри. Те трябва да имат качества, определени от факта, че дейността им се развива в транснационален контекст и които се изразяват главно в:

- Способност да разбират европейската бизнес среда и по-конкретно нейната многопластова културна, социална, политическа и икономическа същност.

- Способност да планират, създават и ръководят нови бизнес форми (мрежи, работни групи, координиращи звена), които надхвърлят националните граници и създават мост между културите.

- Способност да изграждат ангажираност към определена корпоративна идентичност и мисия, които се споделят от всички членове на организацията, без значение какви са били техните първоначални културни ценности.

- Способност да печелят подкрепата на “националните” акционери в различните държави, където компанията развива дейност.

- Способност да приемат и прилагат транснационалната мобилност с цел да реализират плана за европейска кариера.

Тези ръководни служители следва да :

- Имат солидна ключова *техническа и управленска компетентност*, която им дава фундаментална увереност в способностите им да се справят с предизвикателствата. Тези експертни познания намаляват равнището на персоналния стрес и осигуряват възможност мениджърите да бъдат по-лесно приемани от техните колеги.

- Демонстрират неподправен *ентузиазъм и съпричастност в общуването с разнообразни хора и култури* както и желание да разработват и приспособяват различни подходи за определени ситуации и задачи. Това означава, че те притежават необходимите езикови и културни умения за преодоляване на комуникационните бариери както и персонални умения за постигане на желаните цели и резултати във всяка от европейските страни.

- Притежават самоувереност и са наясно със *своята лична ценностна система и културна ориентация*. Ще разбират влиянието на техните предубеждения върху личните взаимоотношения и производителността в различните културни условия и ще са открити към ценностите и предпочитанията на другите култури.

- Са *готови да приемат и ще се стремят към промени* на професионалната обстановка и условия в цялостното развитие на кариерата.

Националните култури и идентичности се запазват като характерна черта на европейския мениджмънт и през новото столетие. Затова е важно българските мениджъри в своите лични и професионални планове и действия да разбират и

прилагат принципа на признаване на европейското разнообразие, при което различните **роли на европейските мениджъри са:**

- *Мениджъри в родната страна:* които отделят централно внимание на международните пазари и играчи.

- *Членове на мулти-културни екипи:* които работят върху поредица от интернационални проекти.

- *Интернационално мобилни мениджъри:* които често предприемат кратки командировки до множество задгранични обекти, но остават лоялни към културата на организацията-майка.

- *Служители назначавани зад граница:* които са носители на културата на организацията-майка, но изпълняват по-продължителни назначения в ограничен брой приемащи държави и представляват там организацията-майка.

- *Транснационални мениджъри:* които преминават границите като представители на организацията и са относително независими от някоя определена централа на организацията.

- *Специализирани не мениджърски роли:* които са свързани с интернационална дейност, например търговски персонал, инструктори, закупчици и технически експерти.

Всяка роля изисква различна комбинация от компетентности.

Три са конкретните области на познанието, в които бизнес ръководителите трябва да бъдат подготвени за европейските управленски отговорности.

Тези области са:

- Европейската бизнес среда
- Механизмите на европейския мениджмънт, и
- Процесът на европеизация.

### **Изграждането на европейския мениджър**

От съществено значение за ръководителите на българските фирми, които работят (или имат намерение да работят) на международните пазари е ползването на опита по изграждането на европейския мениджър.

Основните въпроси са:

⇒ Как европейските бизнес мениджъри ще реализират целите за постигане на по-високо интернационално съзнание и транс-национална компетентност в своите организации?

⇒ Как да създадат по най-ефективен начин европейска база от знания, за да утвърдят своята дейност на един пазар с такова голямо разнообразие и висока степен на сложност?

⇒ Как ще успеят да обединят служителите от толкова различни страни към една съвместна идея и обща идентичност? Настоящата практика в няколко от водещи компании ни насочва към поне три генерални подхода:

- Европейско наемане на мениджърите
- Европейско развитие на кариерите и назначенията на мениджърите
- Усъвършенстване на европейския мениджмънт

### **Ориентацията на европейските мениджъри към вътрешната кариера.**

1. Наличие на достатъчно влияние, за да могат да получават интересни и стимулиращи назначения.

2. Участие във “вътрешния кръг”, когато се взимат важни решения.

3. Възможност да се влияе върху събитията и политиката в подкрепа на личните ценности и философия.

4. Постигане на баланс в личния професионален напредък, в личните взаимоотношения (семеен живот, приятелски връзки) и в дейностите по самоусъвършенстване.

5. Издигане до общ управленски пост (напр. директор, вицепрезидент).

6. Работа за компания, чиито ценности са сходни с личните ценности.

7. Способност да се защитават собствените идеи пред другите.

8. Прилагане на собствения творчески талант.
9. Създаване на нови продукти, идеи, услуги или организации.

### **Същност на компетентностите на мениджърите в Европа**

Европейският мениджмънт може да се разглежда като множество от компетентности, които се развиват в отговор на конкретните предизвикателства при управлението на организациите в Европа. Той не трябва да се разграничава от националния стил на управление. Добрите европейски мениджъри са на първо и най-важно място добри национални мениджъри с допълнителен набор от умения или компетентности, които характеризират индивидуалната или корпоративна реакция спрямо променящите се условия.

### **Допълнителните умения и компетентности, от които имат нужда ефективните международни мениджъри са:**

- Технически умения за справяне с разширяването на обхвата на европейските закони и нормативни уредби, с международните финанси и маркетинг, и наличие на стратегическо мислене
- Събиране и обработка на информация от нови източници, които може да са извън непосредствените бизнес отношения.
- Съвместна работа с граждани от други европейски страни с помощта на нови отношения клиент-доставчик, стратегически съюзи, сливания и възлагане на проекти. Способност да се разбира на каква база се развиват процесите.
- Способност за междуличностни отношения и комуникация, които позволяват представяне на идеи пред хора от други култури и осигуряване на тяхното разбиране.
- Транс-културна чувствителност за разбиране на правилата за водене на дискусии и преговори, сключването на договори, излагането на аргументи, не-вербалната комуникация, чувството за хумор и осъзнаването на собствената културна идентичност.
- Способност за работа в международен екип.
- Стратегическо мислене.
- Умения за овладяване на промените и приспособимост към новите условия.
- Бързо ориентиране в новите задачи и разчитане на собствените възможности.
- Лингвистични способности и умения в поне два европейски езика, желателно английски като основен.
- Култура: качество, ограничаване на вредите.

### **Подбор и наемане на служители за назначения зад граница**

Международните назначения обикновено следват ясен транс-национален набор от преходи, които представляват кариерен цикъл състоящ се от подбор и наемане, обучение и инструктаж, приспособяване и изпълнение на задачите, прекратяване на назначението и завръщане в централата на компанията.

### **Фактори, които се вземат под внимание, при подбора за назначаване на местен или чуждестранен персонал са:**

- *Познания за местните бизнес условия:* компромис между знанията за местните условия, бизнес способности и технически опит от една страна и необходимостта от световни производствени стандарти и точно спазване на корпоративните директиви.
- *Мотивиране на местния персонал:* важноста на намаляването на голямото текучество сред местния персонал

чрез активиране на финансова и кариерна мотивация; важноста изграждането и представянето на местния имидж; законовите или социални ограничения, които затрудняват местните операции; степента на избягване на рискове чрез изпращане на мениджъри зад граница.

- *Разходи:* разходите по трансфера на изпращаните зад граница мениджъри; разходите за преместване и установяване; жилищни разходи .
- *Законови ограничения:* законите защитават местните граждани; нивото на умения, необходими за изпълнение на назначението; бавен процес по получаване на разрешение за внос на персонал.
- *Контрол:* необходимата степен на контрол от страна на централното управление.
- *Дългосрочен фокус:* проблеми във връзка с това, че дългосрочният фокус се определя от задграничните назначения, а не от дългосрочните фактори.
- *Усъвършенстване на мениджмънта:* важноста на обучението в цялостната корпоративна система; способността за приспособяване към различни социални системи.

### **Важни съображения при избора са личните качества, от които зависи ефективното изпълнение на международните назначения:**

- *Технически възможности:* техническите знания и умения, необходими за да се свърши работата; увереност в способността за постигане целта на задграничното назначение.
- *Устойчивост на стрес:* възможността за справяне с личните грижи, културното приспособяване, и социалното разместване; възможността да се вземат управленски решения на базата на недостатъчна информация от непознати до момента източници и при наличието на пропуски в данните от източниците, на които се е разчитало до сега.
- *Емоционална зрялост и гъвкавост:* способността за справяне с конфликта на ролите; да се подменят и заместват интереси и дейности; гъвкави социални предпочитания.
- *Умения за комуникация, вслушване и изграждане на взаимоотношения:* ефективни социални и бизнес взаимоотношения; способност за успешни сработване с хората; желание за работа в екип; обширни знания гарантиращи уважение към религиозните и политически убеждения; способности за обучение и ползване на местния език.
- *Културни познания:* разбиране на чуждестранните културни поведенчески модели; способност да се прави разлика между индивидуалистично поведение и поведение, което е следствие от определен културен модел; подчертано индивидуално осъзнаване.

### **Международните назначения в рамките на кариерата**

Международните назначения са се превърнали в един от най-важните начини за интернационализация на мениджърите.

Управлението на международните назначения е много комплексна задача, изпълнена с капани за непредпазливите мениджъри. Това важи и за малките организации, които имат ограничен брой задгранични служители. Задачите по управление на назначенията зависят от:

- работодателя,
- вида на трудовия договор,
- коя е приемащата държава
- от продължителността и характера на назначението.

**- Трансфер на знания и умения**

- ⇒ Възползване от набор от световни умения;
- ⇒ Усъвършенстване на местните знания/ умения с помощта на един по-развит център;
- ⇒ Справяне с липсата на умения по места с помощта на експерт от по-развит център;
- ⇒ Удовлетворяване на нуждите на местния мениджмънт във връзка с неадекватността на наличните способности;
- ⇒ Осигуряване на интернационално разбирателство в централата на организацията;
- ⇒ Осигуряване на персонал за разширяване на настоящите функции на централата в друга държава.

**- Индивидуално персонално развитие**

- ⇒ Обучение в централата на новите служители, които се насочват към местните дъщерни фирми;
- ⇒ Персонално усъвършенстване на местните граждани.

**Основанията от гледна точка на организацията са:**

- ⇒ Споделяне и пълноценно използване на високоспециализирания глобален талант;
- ⇒ Непрестанно усвояване на умения по места;
- ⇒ Бързо удовлетворяване на местните нужди;
- ⇒ Гарантиране, че интернационалните нужди са отчетени в продуктите /услугите/ и плановете на организацията;
- ⇒ Да се доближи определена функция до пазара;
- ⇒ Защита на интересите на организацията.

Международните назначения са най-често прилаганият метод да бъдат накарани мениджърите да усетят различията в отделните държави, култури и пазари.

**Ползи от международните назначения.**

- Всеобхватно разбиране на дейностите, хората, организацията, стратегията, технологията, достъпната помощ и политическите ограничения от гледна точка на друг “център за постигане на отлични резултати”.
- Разбиране на местната бизнес среда, ограниченията, изискванията, способностите и културните особености извън “родния” център за постигане на отлични резултати.
- Подобро умение в областта на планирането, организирането, комуникациите и личните взаимоотношения.
- Натрупване на пряк опит, който има за цел да увеличи независимостта, инициативността, приспособимостта, устойчивостта на стрес и издръжливостта.
- Манталитетът се оформя чрез интернационално мислене, гъвкавост, реализъм и мултикултурно разбирателство.

**Ефективен международен екип се изгражда трудно**

Разпределянето на работата към международни проектни екипи е друг подходящ начин да се изпълнят необходимите и важни задачи. Интернационализацията е положителен страничен ефект при такива назначения и модерно мислените организации все по-често се възползват от този страничен ефект и го управляват съзнателно. През следващите години броят на тези международни екипи ще се увеличава.

**Какви са ключовите способности на екипа на топ-мениджърите?**

**Оформяне на**

- Бъдещето: визия.
- Екипа: взаимоотношенията в екипа, изграждане на личностите, управленски стил.

**Въздействие**

- Разпространяване на посланието.
- Вслушване в думите на другите: откритост, обратна връзка, отстраняване на неяснотите.
- Продължаване на развитието
- Успешната култура: качество, ограничаване на вредите.

Все повече работни групи и проектни екипи включват интернационални членове и все по-голямо ударение се поставя върху транснационалното измерение на разработката на нови

продукти, производството и маркетинга, вследствие на което международно съзнание, чувствителност и компетентност се превръща в критично важен фактор за успешна корпоративна култура в Европа. Усъвършенстването на мениджмънта за постигане на висока европейска и международна отговорност е особено важна стратегическа задача и на управлението и развитието на човешките ресурси.

**Литература:**

- [1] **Шопов, Д., Атанасова М.** *Управление на човешките ресурси – 1 и 2 части*, Тракия-М, София, 2003;
- [2] **Е. Вачкова** *Управление на човешките ресурси – Българският и световният опит*, София, 2007 ,
- [3] **М. Минков** „*Защо сме различни*”, 2005г;
- [4] **Briscoe D. S Schuler R.**, 2004, *International human resource management*, Routledge, London;
- [5] **Anne-Wil Harzing and Joris Van Ruysseveldt**, 2004, *International Human Resource Management*, SAGE Publications Ltd., London,
- [6] **D Rousseau & R Schalk** (Eds), *Psychological Contracts in Employment: cross-national perspectives*, Sage, 2000;
- [7] **J Rubery & D Grimshaw**, *The Organization of Employment: an international perspective*, Palgrave Macmillan, 2000;
- [8] **Basingstoke; Katherine Stone**, *From Widgets to Digits: Employment Regulation for the Changing Workplace*, Cambridge University Press, 2004