

УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА В ГЛОБАЛНА СРЕДА

проф. д.и.н. Елизабета Вачкова
д-р Цветелина Симеонова-Заркин

1. Същност на глобализацията

Понятието „глобализация” към настоящия момент е в процес на формиране и уточняване. Съществуват много и различни гледни точки и дефиниции, изготвени както от водещи имена в сферата на икономиката, политиката и културата, така и от влиятелни международни институции. Общото между всички тях е принципът, че въпреки различията в обхвата, влиянието и аспектите на глобализацията, тя неотменно представлява процес на увеличена взаимна свързаност, преодоляваща множество национални, културни и икономически граници и различия.

В речника на Оксфорд глобализацията се определя като „процес, чрез който бизнесът или други организации развиват международното си влияние и започват да оперират в международен мащаб”. [27]

Международният форум за глобализацията я определя като съвременна световна тенденция към създаването на глобална икономическа система, доминирана от наднационални корпоративни институции, които не са подвластни на демократичните процеси или националните правителства [22].

Според Международния валутен фонд „Глобализацията е исторически процес, резултат на иновациите и технологичния прогрес. ... Тя се отнася до увеличената интеграция на икономиките по целия свят, в частност чрез движението на стоки, услуги и капитал през границите на отделните държави. Терминът понякога се отнася и до движението на хора (труд) и знание (технологии) през международните граници. Съществуват и по-широки измерения на глобализацията – културни, политически и свързани с околната среда” [28].

Освен икономическите аспекти, в определението си за глобализация Международната организация на труда включва и нейното значение за трудовия пазар: ”...процесът на бърза икономическа интеграция между различни страни, подтикнато от либерализация в търговията и инвестициите и ускоряване на технологични промени. В сравнение с миналото, глобализацията включва предприятия и работници от почти всички страни, както в сектора на услугите, така и в производствения сектор.

Глобализацията създава безпокойство в част от развитите страни, които се тревожат за конкуренцията на икономиките с ниско ниво на заплащане, докато компаниите в развиващите се страни се затрудняват при конкуренцията си със силните мултинационални компании.” [21].

Според Световната здравна организация, глобализацията се изразява в увеличената взаимосвързаност и зависимост на хора и страни и включва два зависими един от друг елемента: отварянето на границите за ускореното движение на стоки, услуги, финанси, хора и идеи; и промените в институционалните и политическите режими на международно и национално ниво, за да се улесни и подпомогне това движение [12].

2. Аспекти на глобалната бизнес среда

Повечето организации се стремят да постигнат добри резултати в комплексна и конкурентна глобална среда. Отварянето на границите за ускореното движение на стоки, услуги, финанси, хора и идеи, от една страна, и промените в институционалните и политическите режими на международно и национално ниво, от друга, са предпоставка за възникването на глобална икономика.

Икономиките на страните стават взаимно зависими. Тази зависимост е особено силна в рамките на регионалните икономически съюзи. Така нашата страна е силно зависима от икономическата ситуация и политическата обстановка в останалите членки на Европейския съюз.

Политиката на ЕС е насочена не само към икономически растеж, но и към опазване на природните ресурси и социална справедливост. В доклада „Устойчиво развитие в ЕС” за 2015 г. [18] Европейската комисия разглежда глобалното партньорство като показател за устойчиво развитие. Изследваните индикатори са:

- официална помощ за развитие;
- глобализация на търговията;
 - внос от развиващите се страни;
 - внос от слабо развитите страни;
 - субсидии за земеделието в ЕС;
- финансиране за устойчиво развитие;
- глобално управление на ресурсите.

Ускоряването и задълбочаването на глобализацията може да бъде измерено чрез обема на световната търговия. Както се вижда на графиката на фиг. 1, този параметър расте устойчиво през последните десетилетия, доказвайки задълбочена икономическа взаимосвързаност в световната икономика.

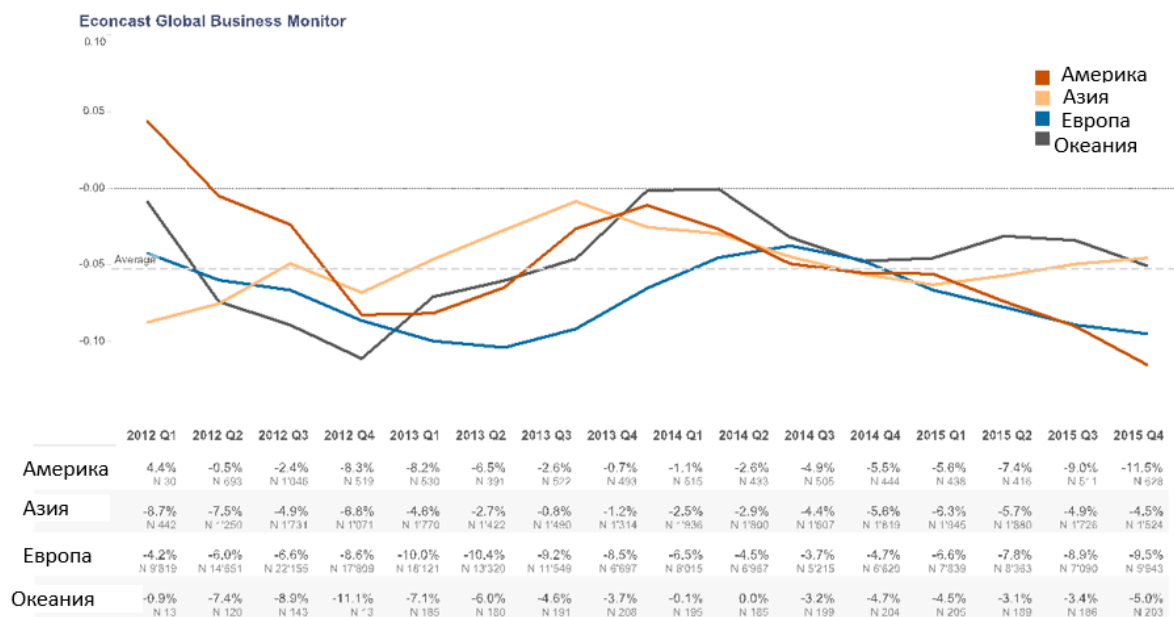


Фиг. 1. Динамика на световната търговия в млрд. USD

Източник: Bloomberg, февруари, 2016

Институтът за глобални икономически прогнози Esoncast извършва бизнес мониторинг на световните пазари и отчита индекс на глобалния бизнес климат.

През 2015 г. бизнес лидерите от цял свят остават песимистично настроени по отношение на бизнес климата в своите страни. Изследванията на Esoncast включват собственици на бизнеси и членове на управителни съвети от 63 страни и събират тяхното мнение за сегашната пазарна ситуация и техните очаквания за предстоящото тримесечие. На графиката на фиг. 2 е показана тенденцията в изменението на бизнес климата по тримесечия за периода 2012 – 2015 г. според оценката на бизнес лидери от четири континента.



Фиг. 2. Тенденции в глобалния бизнес климат 2012 – 2015 г.

Източник: <http://www.econ-cast.com/>

Бизнес климатът се подобрява през 2015 г. само в Азия. В Европа, Америка и Австралия изследваният индекс отчита понижение. Това показва песимизъм и предполага нисък бизнес и икономически растеж.

Аспектите на глобалната бизнес среда, които оказват най-значимо влияние върху поведението на организациите, са:

- транснационално движение на продукти, тенденции, ценности и иновации;
- глобална конкуренция;
- глобални потребители;
- аутсорсинг на производство, услуги, дейности;
- свободно движение на работна сила;
- мултикултурни човешки ресурси;
- глобални стандарти.

Мениджърите на организациите, опериращи в глобална среда трябва да следят динамиката на тези фактори, за да могат да адаптират успешно управлението към параметрите на средата и да се включват адекватно в сложните процеси на глобализацията на бизнеса.

3. Ефекти от глобализацията

Въпреки че различни аспекти на глобализацията са били наблюдавани още от XIX век, в действителност глобализацията започва да се наблюдава, характеризира като такава и да се оценява нейният ефект едва след Втората световна война. Бавното разпространение на глобализацията до средата на XX век се дължи предимно на протекционистските политики на много страни.

След Втората световна война последователно се предприемат различни стъпки за премахване на бариерите, възпрепятстващи свободната търговия и за подобряване на взаимоотношенията между различните страни. На конференцията от Bretton Woods се полага основната рамка на международната търговия и финанси и се създават няколко международни институции, които да следят за стабилността и процесите на глобализация. Тези институции включват Световната банка и Международния валутен фонд.

За разширяването на глобализацията допълнително спомага и бурното развитие на технологиите, което води до намаляване на разходите за търговия. В рамките на редица срещи, организирани с помощта на Световната търговска организация се договаря и премахването на различните бариери пред свободната търговия. Пристъпва се към свалянето на тарифите и създаването на зони за свободна търговия, намаляването на транспортните разходи, намаляване, елиминирание и хармонизиране на субсидиите за местния бизнес, условията за създаване на клонове на международни компании, хармонизиране на правото на интелектуална собственост и др. [17]. Развитието на информационните и комуникационните технологии има най-голям принос в ускоряването на глобалните процеси. Свободното придвижване на работещи хора и услуги се улеснява както от междуправителствени споразумения, така и от регулаторни механизми за мобилността в рамките на различни общности, включително Европейския съюз.

Икономическият аспект на глобализацията е един от най-дискутираните и най-противоречивите. От една страна, премахването на границите и позволяването на свободното движение на капитал, стоки и услуги, чрез което се стимулира ръста на световната икономика е една от най-големите ползи от глобализацията. От друга страна, ликвидирането на тези бариери може да доведе до икономическо номадство, което се изразява в движението на компаниите и техните производства към страните, предлагащи им най-изгодни условия/най-ниски цени на труда, което води до отлив на

капитали в богатите страни. Това обаче не означава непременно намаляване на работните места в богатите страни, където производителността на труда е по-висока. Допълнително отвореността на международната търговия допринася за разпространението на технологиите, повишаване на конкуренцията и подпомага икономическия растеж [15].

Наличието и разпространението на различни технологии е едновременно причина и следствие на глобализацията. Технологиите се разпространяват бързо и навсякъде, не само защото много хора имат достъп до едни и същи източници на информация, но и защото знанието, притежавано от мултинационалните компании може да се разпространи навсякъде. Съответно модерните комуникационни технологии и в частност интернет дават възможност за виртуално скъсяване на разстоянията и по този начин въздействат върху създаването на глобална култура [6]. По този начин се изгражда и развива и глобална управленска култура в областта на управлението на човешките ресурси, която постепенно се превръща в необходима управленска компетенция.

Политическите ефекти на глобализацията не могат да се определят еднозначно. В процеса на глобализация някои страни са загубили, а други са увеличили силата си, много страни са по-силни на глобално равнище, а други са успели да запазят своите политики в противовес на натиска, оказван от глобализацията. Структури като ООН и МВФ са по-скоро международни, отколкото транснационални организации и макар да се състоят и управляват от отделните страни членки, тези организации могат да оказват влияние върху отделните страни [25]. Развитието на международното право и международните институции за защита на човешките права са също част от ефекта на глобализацията в политически аспект.

Влиянието на глобализацията върху културата варира в различните страни. Не навсякъде глобалната култура, пренасяна от медиите и мигрантите успява да окаже голямо въздействие върху местното общество. В действителност връщането към фундаменталните ценности и увеличаването на национализма са част от реакциите на някои националности спрямо глобализацията [13]. Някои автори предричат и сблъсък на различните култури, произлизащ от глобализацията, основавайки се на предположенията за опити за хомогенизация и хибридикация на културите [3]. Спорен е въпросът доколко сблъсъците на културите са предизвикани от разликите и

несъвместимостта на отделните култури или по-скоро са следствие от икономическите и политическите ефекти на глобализацията.

Показателна за управлението на влиянието на глобализацията върху различните страни според Кофи Анан е и нуждата от споделяне на общи ценности, за да може да се преодолеят произтичащите проблеми и да се извлекат максимални ползи: „Ние трябва да сме сигурни, че глобалният пазар е включен в широко споделените ни ценности и практики, които да отговарят на глобалните социални нужди, по такъв начин, че всички хора да могат да споделят ползите от глобализацията” [11].

4. Влияние на глобализацията върху поведението на организациите

Едно от явленията, породени от глобализацията е появата на т.нар. „организации без граници”, които имат различни характеристики от традиционните организации Goldsmith [10, с. 331]. Организациите без граници са гъвкави спрямо обкръжаващата ги среда, изградени са на принципа на инициативността и меритокрацията, те вървят ръка за ръка с развитието на технологиите, иновациите и постоянната промяна [4, с. 140]. Това налага промяна в изискванията към служителите и все по-голяма борба за таланти – служителите, които имат потенциал да заемат ключови позиции. Ето защо основното предизвикателство, което стои на дневен ред пред компаниите, е създаването и осъществяването на стратегия за управление на човешките ресурси, която да осигури конкурентно предимство в условията на глобален пазар.

Глобализацията създава не само разнообразие на пазарите, а и разнообразие на знанията и уменията. Знанията и уменията, които се изискват за заемането на всяка една позиция се променят със скорост, която изисква създаването на организационна култура, изповядваща принципа на непрекъснато учене. Този принцип се въплъщава в концепцията за „учещата организация”. Понятието е въведено от С. Argyris [2] и в последствие доразвито от Р. Senge [14], според когото организационното учене се базира на създаване на споделена визия, работа в екип, системно мислене, създаване на мисловни модели и не на последно място индивидуалния стремеж за лично усъвършенстване. Senge вярва, че ученето е тясно свързано с промените в организацията и че то съпровожда и предизвиква такива промени. Ето защо на глобалния трудов пазар печелят онези, които успяват да намерят ефективните методи и практики за индивидуално и организационно учене.

Очаква се свободното движение на работна сила да доведе до по-ефективни и гъвкави пазари и да служи за основа на икономическия растеж на държавите членки. Емпиричните данни подкрепят това заключение. Въпреки че някои европейски държави все още имат рестрикции в тази област, се наблюдават значителни ефекти от трудовата миграция. Според едно проучване на Brücker допълнителната мобилност от ЕС-8 през периода 2004 – 2007 г. е повишила общия БВП на разширения ЕС с около 0,17 % в краткосрочен план и с 0,28 % в дългосрочен план (след като производствените мощности са се нагодили спрямо допълнителното предлагане на работна ръка), докато мобилността от ЕС-2 е увеличила БВП на разширения ЕС с 0,11 % в краткосрочен план и с 0,2 % в дългосрочен план през същия период [8]. В същото проучване се посочва, че въздействието върху БВП на глава от населението в приемащите страни в краткосрочен план е почти неутрално и че то е леко положително в дългосрочен план. В други проучвания по-скоро се потвърждава наличието на положителен ефект върху целия БВП и на умерен ефект върху БВП на глава от населението [5].

Освен това емигрантите могат да бъдат важен източник на доходи за изпращащите държави, ако разликата в доходите между изпращащата и получаващата държава е голяма. Данните за Румъния и България през 2006 г. показват, че доходите на емигрантите формират съответно около 7 % и 2 % от БВП [8].

Свободното движение на работна сила позволява по-лесен достъп до образование в чужбина и развитие на туризма. По-интензивната миграция на студенти води до обмяна на идеи, мнения и култури, което създава предпоставки за развитие на иновацията. Освен това по-интензивната студентска мобилност оказва положително влияние върху качеството на образованието и обогатяването от културните различия. По същия начин влияе и засиленият трансграничен туризъм. По този начин хората развиват своите умения за социална адаптация към околните в условията на един глобален свят и се стимулира интересът им към други култури.

Според нас балансираният поглед върху този важен процес налага и разглеждането на недостатъците на глобализацията – разрастването на сивата икономика и престъпността, бързото разпространяване на епидемиите, увеличаването на стреса и културните сблъсъци, неуправляемите потоци от имигранти, неконтролируемото разпространение на фундаментализма. През 2015 и 2016 г. ЕС преживява една от най-големите си политически кризи, предизвикани от огромната вълна от имигранти към стария континент. Съществува и крайното мнение, че „...

днешните конфликти връщат света към средновековното статукво, когато държавите не доминират в международната политика и не са в състояние да се справят със заплахите от разни частни бандитски групировки“ [1].

Като световен феномен глобализацията оказва влияние на всички аспекти от функционирането на организациите. Управлението на човешките ресурси не прави изключение. Засилената конкуренция, недостигът на таланти, застаряването на населението и бурното развитие на технологиите водят до промяна в традиционните практики, използвани в организационното развитие и УЧР.

Развитието на глобалния трудов пазар води до появата на нов тип организации, които са способни да оцеляват в условията на постоянна промяна. Това са „lean” организациите – ориентирани към клиента, прилагачи принципа на постоянното подобрене и търсещи ефективна инфраструктура, с култура, която не приема прехосването на ресурси и се стреми да постигне отлични резултати. Подобни организации инвестират ресурсите си само там, където се постига очакваната от тях възвръщаемост [26]. Други характеристики на „lean” организациите са опростяването на йерархичната структура чрез премахване на множеството средни мениджърски нива и децентрализиране на вземането на решения до йерархичните нива, които са най-близки до разглеждания въпрос, с цел максимално използване на управленските правомощия, компетентности и оптимизиране на времето за вземане на решение.

Концепцията „lean” не е нова за света – тя е създадена през 80-те години на XX век от изследователски екип на Massachusetts Institute of Technology, който използва този термин, за да опише производствената система на Тойота. През 1991 г. „lean” принципите стават популярни за широката публика след публикуването на книгата „The Machine that Changed the World” на Womack и Jones. В своята книга те обобщават, че „lean” производството по своята същност включва принципи като комуникация, работа в екип, ефективно и ефикасно използване на ресурсите, елиминиране на загубите и постоянно подобрене [16]. Тези принципи се прилагат и по отношение на управлението на човешките ресурси. „Lean” компаниите имат ясна стратегия за вътрешна комуникация, която залага на прозрачност и навременност; насърчават сътрудничеството между всички служители чрез работа по общи проекти, стимулират иновативността на персонала и внедряват техните идеи за оптимизиране на работните процеси и практики. Така те създават условия за развитието на учещи организации.

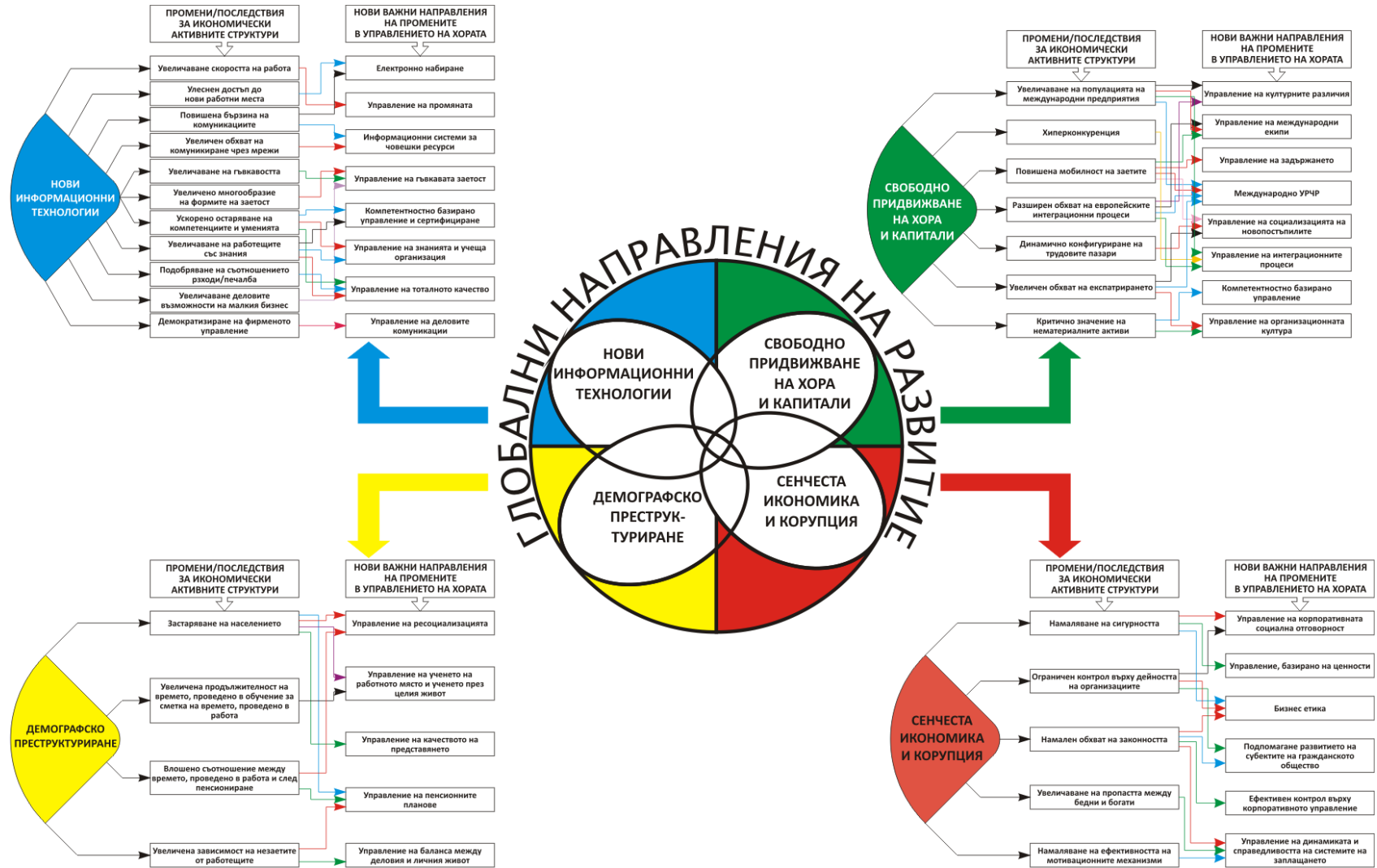
Според Brooks, автор на статии в New York Times от 2003 г. насам и книги, посветени на глобализацията „Ние навлизаме в по-изискваща ера на познанието. За да преуспееят, хората са принудени да стават все по-добри във възприемането, обработката и комбинирането на информация. Това се случва в локалните и глобалните сектори и ще продължи да се случва дори ако скъсате документите на всяка търговска сделка, която някога е подписана” [7].

Глобализацията се отразява и върху самите знания и умения – те еволюират с развитието на технологиите и икономиката като цяло. Формира се икономиката, базирана на знанието като нова социално-икономическа среда, в която знанието се утвърждава като основен фактор на производството.

Движението на капитал от развитите към развиващите се страни е предпоставка за трансфер на технологии, много от които намаляват броя на необходимата работна сила или променят качествените изисквания към нея [9]. Така например през последните няколко десетилетия се обръща все повече внимание на т.нар. „меки умения” като комуникация, работа в екип, лидерство, управление на екипи, управление на промяната, ориентация към резултати и др. Днес вече не е достатъчно да бъдеш специалист в своята област, но и трябва да работиш ефективно с хора, да умееш да се адаптираш към промените в средата, да бъдеш иновативен и да се стремиш да надхвърляш постигнатите резултати [19].

Както беше отбелязано, глобализацията променя всички области на социалната практика, с което провокира развитието на нови направления в управленската наука. На фиг. 3 са обобщени основните ефекти от глобализацията върху управлението на хората в организациите, проблемите, които те пораждат в областта на управлението на хората и развитието на нови инструменти и подходи за справяне с тях.

В модела са разгледани четири направления на съвременното глобално развитие и последиците, които те предизвикват в икономически активните структури от гледна точка на управлението на хората. Обобщени са и управленските инструменти, с които се решават новите проблеми и предизвикателства [19].



Фиг. 3. Обобщен модел на основните ефекти от глобализацията върху управлението на хората в организациите

Източник: Vatchkova, 2010, с. 29

5. Управление на межкултурните различия

Многообразието в една организация е от ключово значение за нейната способност да създава иновации и да се адаптира към бързо променящата се среда. Едни от най-успешните предприемачи и най-достойни за възхищение лидери биха споделили точно това. Многообразието е съществено за растежа и просперитета на всяка организация, многообразието от гледни точки, опит, култура, пол и възраст. Глобализацията насърчава и улеснява именно това многообразие. Ако до преди няколко десетилетия произходът, образованието, цветът на кожата, религията и полът са предопределяли мястото на личността в професионалната сфера, то днес международните организации доказват, че това е минало.

Проучване на Forbes сочи, че многообразието на човешките ресурси е ключов фактор за вътрешни иновации и бизнес развитие. Lu Hong и Scott Page доказват, че групи от различни специалисти могат да постигнат по-добри резултати от групи само от високо квалифицирани специалисти. Според McKinsey компании с многообразие в управителните съвети се радват на значително по-високи приходи и доходност [20].

Според Harvard Business School межкултурните мрежи стимулират креативността. Успешни са не тези компании, които първо изграждат бизнес и тогава търсят многообразието като желана характеристика. Истински успешни са тези, които изграждат межкултурни екипи още при започването си. В този смисъл многообразието е начин на мислене, а не стратегическо изискване.

В тази връзка межкултурните различия, с които се сблъскват организациите в резултат на ефектите от глобализацията, могат да се разглеждат като бизнес възможност, а не като заплаха. За да бъдат реализирани тези възможности е необходимо непрекъснато да се работи за [20]:

- поддържане на уважение към всички хора в организацията и ценене на различията в тях;
- развиване на силно желание и способност за гъвкавост на мениджмънта и на персонала;
- ефективно комуникиране на визия, акцентираща върху ползите от различията;
- реализиране на цялостна стратегия, която да не се базира само на програма с критерии и показатели, а на интегриране на различията в организационната култура.

Наред с това съвременните успешни лидери трябва да инвестират в хората и тяхното развитие, да градят и управляват връзки, да оценяват точно риска и да взимат правилните решения.

Според James Surowiecki „Многообразието и независимостта са важни, защото най-добрите колективни решения са продукт на несъгласие и състезание, а не последствие на съгласие или компромис“.

В съвременното общество уменията да се управляват организациите в глобална среда изискват специални знания, умения и компетентности. Терминът „глобален мениджър“ започва да се утвърждава в практиката на управлението на човешките ресурси. В стандартите за професионална компетентност на Българската асоциация за управление на хора са дефинирани конкретни критерии, които кандидатите трябва да покрият – доказване на професионализъм по управление на хора в мултикултурна среда [24].

ЛИТЕРАТУРА

1. Приватизация на войната. – Сп. А-спекто, ноември 2015, стр. 33. <http://a-specto.bg/etiket/broi-20/>
2. Argyris, C. On Organizational Learning. 2nd Ed. Oxford: Blackwell Publishing, 1999.
3. Barber, B. Jihad Versus McWorld. New York: Ballantine Books, 1996.
4. Bardwick, J. Seeking the calm in the storm: managing chaos in your business life. New York: Financial Times, 2002.
5. Barrell, R., J. Fitz Gerald, R. Riley. EU enlargement and migration: assessing the macroeconomic impacts. Working Paper, The Economic and Social Research Institute (ESRI), Dublin, No. 203, NIESR Discussion Paper No 292, 2007. <http://hdl.handle.net/10419/68030>.
6. Bhagwati, J. In Defense of Globalization. Oxford, New York: Oxford University Press, 2004.
7. Brooks, D. The Cognitive age. The New York Times, May 2, 2008.
8. Brücker, H. et al. Labour mobility within the EU in the context of enlargement and the functioning of the transitional arrangements. Final Report. European Integration Consortium. 2008.
9. Conte, A., M. Vivarelli. Globalization and Employment: Imported Skill Biased Technological Change in Developing Countries. Institute for the Study of Labor (IZA), IZA Discussion Papers 2797, 2007. <http://ftp.iza.org/dp2797.pdf>.
10. Freidrich, A., R. Kabst, M. Rodehuth, W. Weber. Job rotation: an empirical analysis of the utilization and strategic integration in European companies. – In: Brewster, Ch., W Mayrhofer, M. Morley (Ed.). New challenges for European human resource management. Houndmills/Basingstoke: Macmillan Press, 2000. 56 – 71. ISBN 0-333-74965-0.
11. Horwitz, F. HRM: An ideological perspective. – International Journal of Manpower, 1991, 12, 6, 4 – 9.
12. Kim, S., J. O'Connor. Assessing electronic recruitment implementation in state governments: issues and challenges, <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/198412916.html>

13. Morley, M. Of Infants and Adolescents: Progress and Pessimism in the Development Trajectory of International Human Resource Management. Keynote presentation to the 9th Conference on International Human Resource Management, Tallin, 12-15 June, 2007.
14. Op.cit, Employment in Europe 2007. http://www.edac.eu/policies_desc.cfm?v_id=123
15. Schuler, S. Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? – Academy of Management Executive, 1989, 4, 3, 49 – 60.
16. Smith, A. Towards a Global Culture? – Theory, Culture and Society, 1990, 7, 171 – 191.
17. Sparrow, P., J. Hiltrop. European Human Resource Management in Transition. London: Prentice Hall, 1994.
18. Sustainable development in the European Union – 2015 monitoring report of the EU Sustainable Development Strategy, Eurostat, 2015. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6975281/KS-GT-15-001-EN-N.pdf/5a20c781-e6e4-4695-b33d-9f502a30383f>
19. Vatchkova, E. Human Resource Management in a Global Environment. Frankfurt: Lambert Academic Publishing, 2010. ISBN 978-3-8433-5999-3.
20. Walter, E. Reaping The Benefits Of Diversity For Modern Business Innovation, 2014 <http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2014/01/14/reaping-the-benefits-of-diversity-for-modern-business-innovation/#158cfa0e6476>
21. <http://www.az.government.bg/internal.asp?CatID=25/05&WA=AnaProBul3.asp&YM=2009/Quarter3/Pril4.htm>
22. http://ec.europa.eu/index_bg.htm
23. <http://www.econ-cast.com/>
24. <http://hrcm-cert.com/>
25. <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2008/053008.htm>, обновена на 30.05.2008, last opened on 04.08.2009
26. http://www.nytimes.com/2008/05/02/opinion/02brooks.html?_r=1&ref=opinion, last opened on 10.08.2009
27. <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/globalization>
28. http://thinkexist.com/quotes/jack_welch/ last opened on 08.08.2009