**Мултикултурна бизнес среда – управленски подходи, ценности, тенденции и стереотипи**

 **Автор: доц. д-р Кристиян Хаджиев**\*

В статията обект на изследване е изграждането на система от процедури и подходи за управление в условията на мултикултурна бизнес среда. Идентифицират се тенденциите, стереотипите и въздействието на културните различия върху ценностите в работния процес. Анализират се инструментите за оценка на предизвикателствата, пред които е изправен мениджмънта в организацията и обществото. Фокусът се поставя върху анализа на петте детерминанти (5-D модел) [[1]](#footnote-1) на Хеерт Хофстеде за измерване и сравнение на националните култури: Разстояние до властта (Power Distance), Индивидуализъм срещу колективизъм (Individualism versus Collectivism), Мъжественост срещу Женственост (Masculinity versus Femininity), Избягване на несигурността (Uncertainty Avoidance), Дългосрочна срещу краткосрочна ориентация  (Long-Term versus Short-Term Orientation). В обхвата на изследването са **предимствата** (повишена адаптивност, полифункционални умения, многообразие от гледни точки, по-ефективно управление) и **предизвикателствата** (комуникация, нежелание за промяна, интегриране на разнообразието в работните политики). Обосновава се тезата, че познаването на културните ценности, стереотипи и културни тенденции не е достатъчно за ефективното лидерство и управление на човешкия капитал в една мултикултурна организация. Необходимо е това знание да бъде приложено в практиката чрез различни модели на управление и методи на мотивация на хората за постигане на оптимална ефективност в работния процес. На тази базата са формулирани изводи и препоръки за повишаване ефективността на мениджмънта в мултикултурна среда.

**JEL: L22; M14; M54**

Съвременният мениджмънт все повече се основава на успешното транслиране на управленски умения, ценности и практики, посредством корпоративните комуникации и взаимодействия на глобално ниво. По този начин културата се възприема като качествен ресурс на организацията за интензифициране на икономическата и управленската ефективност, а хармонизирането на културното разнообразие, като важна предпоставка за постигане на организационните цели.

Интензивното пазарно проникване във всички сектори на икономиката, ***глобализацията*** и развитието на средствата за информационно общуване изправят големите корпоративни структури и транснационални компании пред предизвикателството на промяната, свързана ***не само с*** новите изисквания на потребителите, по-късия жизнен цикъл на продуктите, технологичните новости, политическата и икономическата нестабилност, но и с ***оптималното интеркултурно взаимодействие***, междукултурната сензитивност и компетентност. Движещата сила на тези трансформационни промени са комуникационните и информационни технологии. Новите възможности за генериране и предоставяне на информация променят начина на живот, на работа и мислене. Изискванията се увеличават на всяко ниво, от индивидуалното през екипното до глобалното. Безпрецедентният брой на фирмени фалити и корпоративни сливания през последните няколко години илюстрират една негативна тенденция в съвременния бизнес. Тя се характеризира с неспособността на редица организации, в различни сектори на световната икономика, да се адаптират към ***динамичните промени във външната среда*.** Това налага преоценка на смятани за безспорни досега системи на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения.

Безусловно в съвременната както глобална, така и национална икономика властват риска и несигурността. На ниво конкретни научни изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на акумулираното знание.

Необходимостта от ***сравнителни изследвания*** на мениджмънта в различните култури поставя нови акценти в анализа на ***междукултурната бизнес среда*** и влиянието й върху организацията. Ефективното управление на човешкия капитал днес е невъзможно без то да бъде съобразено с разнообразието от културни различия, които са имплицитно представени при изпълнението на управленските функции. Мотивацията на индивидите, взаимодействията и взаимоотношенията в организационните структури от нов тип се превръщат във важни детерминанти на успеха. В социалната и организационна практика, обикновеният трансфер от една в друга страна на доказани ефективни управленски инструменти и технологии, много често водят до пълен провал, ако не се отчита регионалната организационна култура, националните особености и спецификата на мотивацията; различните процеси за вземане на решение; отношението на индивидите към работата, възприемането на роли, статус и нива в организацията. Основните проблеми, които възникват в организации с различен културен дискурс са свързани с преодоляването на ***етноцентризма*** (нагласа и тенденция да се оценява дадена култура единствено на основата и стандартите на собствената култура) и **реакциите** от културния шок.

Основната цел на изследването е изграждането на система от процедури и подходи за управление в зависимост от културното влияние на съответните страни, като се идентифицират тенденциите, стереотипите, културните особености и тяхното въздействие върху ценностите в работния процес.

**Моделът на Хеерт Хофстеде за различията в националните култури - възможности и предизвикателства**

В ерата на информационната (дигитална) базирана на знания икономика на 21 век, бизнесът се сблъска с нов феномен - глобализацията, която предоставя много възможности, но и значителни предизвикателства. Успехът и конкурентоспособността на организациите в ерата на глобализацията зависи изключително много от способността за приемане на културните различия и възползване от предоставяните **възможности** като:

* **повишена адаптивност** – голямо разнообразие на решения, свързани с обслужването на потребители и аутсорсинг; служители с различни културни ценности с индивидуален талант и уникални идеи, които обогатяват организацията и повишават нейната адаптивност и устойчивост на измененията на пазарните условия;
* **диверсификация на портфолиото от предлагани услуги** – разнообразието от специфични способности и опит, познанието за езика и културата, предоставят възможност на организацията да обслужва потребители в целия свят;
* **многообразие от гледни точки и подходи** – зачитането на това многообразие дава възможност на организацията да предлага ефективни бизнес стратегии и да повишава удовлетворението на потребителите;
* **нови нива на ефективност** – разработването и внедряването на система от стимули, които позволяват да се реализира потенциала на индивида и повишава продуктивността, печалбата и възвръщаемостта на инвестициите.

Паралелно с многото възможности, съществуват и редица **предизвикателства**, които произтичат от различията в националните културните измерения в една мултикултурна работна среда:

* **комуникация** – преодоляването на концептуалните, културните и езикови бариери. Неефективната комуникация води до объркване, липса на екипна работа, нисък морал;
* **нежелание за промяна, приемане и разбиране на различията** – преодоляване на ограничените стереотипи по отношение на време и дистанцираност от всичко ново и непознато. В сферата на глобализацията, адаптивността и позитивната нагласа към многообразието са в основата на успеха. Това е едно от най-сериозните предизвикателства, пред които е изправена всяка организация. Препоръчително е организациите да разработват специфични стратегии, базирани на културните стереотипи и тенденции за оптимално ефективно използване на културните различия.

В иновативното за времето си и мащаба изследване върху културните различия и тяхното влияние върху ценностите в работния процес, Хеерт Хофстеде разработва инструментариум за измерване степента на удовлетвореност на служителите от изпълняваните дейности, техните нагласи, лични цели и вярвания. На базата на получените резултати, той посочва свързани с националните култури ценности, които могат да бъдат групирани в четири основни измерения: разстояние до властта, индивидуализъм срещу колективизъм, мъжественост срещу женственост, избягване на несигурността. През 1988 година, към тези четири измерения, Хофстеде и Бонд добавят и пето измерение - дългосрочна срещу краткосрочна ориентация. Всяко измерение, различията между които са заложени в националните културни ценности, се оценява по скалата от 1-100.

* Разстояние до властта (голямо или малко) – свързва се с решенията на основния проблем за неравенството между хората;
* Избягване на несигурността (силно или слабо) - оценка на нивото на стрес в обществото, когато е изправено пред неизвестно бъдеще;
* Индивидуализъм срещу колективизъм – измерване равнището на интеграция на индивидите в основни групи;
* Мъжественост срещу Женственост – фокусът е върху разделението на емоционалните роли на половете;
* Дългосрочна срещу краткосрочна ориентация – умението хората и бизнеса да оптимизират своя избор, като се учат не само от миналия опит, но и от използването на съвременната информация за предвиждане на бъдещето.[[2]](#footnote-2)

Петте културни измерения и техните референтни стойности са представени в Таблица 1:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Измерения** | **Ниски стойности** | **Високи стойности** |
| **PDI: Разстояние до властта - степента на толерантност на по-слабите членове на обществото към неравномерното разпределение на властта** | * слаба зависимост;
* неравенството се минимизира;
* йерархията е до голяма степен за удобство;
* супервайзорите и екипните мениджъри са достъпни;
* всички трябва да имат равни права;
* промяната се осъществява чрез еволюция.
 | * силна зависимост;
* неравенството е прието;
* йерархията е необходимост;
* супервайзорите и екипните
* мениджъри са недостъпни;
* привилегии имат тези, които са
* съпричастни към властта;
* промяната се осъществява чрез революция.
 |
| **IDV: Индивидуализъм - хората се интересуват само от себе си и най-близките от семейството;** **Колективизъм - хората принадлежат към групи (семейства, кланове, организации), които се грижат за техните интереси в замяна на лоялност** | * Ние-съзнание;
* взаимоотношенията имат приоритет пред задачите;
* изпълнява задълженията към семейството, групата, обществото;
* наказанието представлява срам.
 | * Аз-съзнание;
* Формиране на лични мнения;
* изпълнява задълженията
* предимно към себе си;
* наказанието представлява загуба
* на себеуважението и вина.
 |
| **MAS: Мъжественост - основните ценности са постиженията и успеха; Женственост - основни ценности в обществото са грижата за другите и качеството на живот** | * качество на живот;
* да служиш на другите;
* стремеж към консенсус;
* работя за да живея;
* малките и бавните са красиви;
* симпатия към онеправданите;
* интуиция.
 | * амбиция за изява;
* необходимост от успех;
* тенденция за поляризация;
* живея за да работя;
* големите и бързите са красиви;
* възхищение към успелите;
* решителност.
 |
| **UAI: Избягване на несигурността - степента на чувството за заплаха от несигурността и неяснотата и стремежа да се избягват такива ситуации** | * спокоен, ниско ниво на стрес;
* усилената работа не е основен добродетел;
* емоциите не се показват;
* конфликтите и конкуренцията са нещо нормално;
* приемане на противопоставянето;
* гъвкавост;
* ниска нужда от правила.
 | * възбуденост, по-голямо ниво на
* стрес;
* вътрешна потребност да се работи упорито;
* показването на емоции е прието;
* конфликтите са застрашяващи;
* необходимост от взаймно
* съгласие;
* провалите се избягват;
* необходимост от закони и
* правила.
 |
| **LTO: Дългосрочна ориентация - до каква степен обществото е прагматично ориентирано към бъдещето вместо към миналото и настоящето** | * абсолютна истина;
* конвенционален/традиционен;
* притеснения за стабилността;
* очакват се краткосрочни резултати.
 | * много истини;
* прагматичност;
* приемане на промяната;
* упоритост.
 |

***Таблица 1:*** Референтни стойности на културни измерения

**Анализ на културните измерения по държави**

Обект на изследване в статията са САЩ, Индия, Китай и България. В ***Таблица 2*** са представени стойностите на показателите по скалата от едно до сто в петте измерения.[[3]](#footnote-3)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Държава** | **PDI** | **IDV** | **MAS** | **UAI** | **LTO** |
| **САЩ** | **40** | **91** | **62** | **46** | **26** |
| **Индия** | **77** | **48** | **56** | **40** | **51** |
| **Китай** | **80** | **20** | **66** | **30** | **87** |
| **България** | **70** | **30** | **40** | **85** | **69** |

***Таблица 2:*** Стойности на показателите за Съединените Щати, Китай, Индия и България по измеренията на Хофстеде

На фигура 1 графично са представени стойностите по отделните категории показатели за Съединените Щати, Китай, Индия и България.

Фигура 1: Графично представяне на показателите

***Оценка на резултатите за България***

* PDI: високият показател (70) на страната ни по това измерение разкрива, че служителите предпочитат ***йерархичните*** пред матричните организационни структури. Различието в мненията не се възприема и толерира. Да се противоречи на прекия ръководител е безмислено начинание. Мениджмънтът няма склонност към ***управление чрез участие*** на служителите. Матричните структури са много нежелателни, а йерархията в организацията е продукт на вроденото неравенство. Централизацията като организационна структура е характерна за българите, а служителите от долните нива очакват от тези, които са по-високо в йерархията да им казват директивно какво да правят;
* IDV: ниският показател (30) показва склонност към колективизъм. Тази склонност се проявява в дългосрочна обвързаност с групата. ***Лоялността*** е в основата на колективизма и надделява над общоприетите правила и норми. Обществото формира взаимоотношения, в които всеки е отговорен за другия от групата. В обществата, в които колективизмът е доминиращ, отношенията между работодател и служител се разглеждат от морална гледна точка, като семейни отношения. Решенията за наемане и повишаване се влияят от групата;
* MAS: сравнително ниският резултат на индикатора за мъжественост (40) показва, че преобладаващите ценности в обществото са грижата за другите и качеството на живот; успехът се измерва с постигнатите резултати, а всеки опит да се открояваш от останалите не се уважава и се приема като недостойно поведение. Мениджърите се стремят към постигане на консенсус. Хората ценят равенството, солидарността и качеството на работната среда. Конфликтите се разрешават чрез компромиси и преговори. Предпочитат се поощрителните награди като свободно време и гъвкаво работно време. Фокусът е върху благосъстоянието;
* UAI: България има най-високия резултат в сравнение с САЩ, Индия и Китай (85). Избягването на несигурността идентифицира строги разбирания по отношение на вярата и нормите на поведение и ниска толерантност към неортодоксалното поведение и идеи. Наблюдава се емоционална нужда от правила, дори и когато не работят; хората изпитват вътрешна потребност да са заети и ангажирави; от значение са прецизността, точността и резистентността към иновациите. ***Сигурността*** е основен елемент за вътрешната мотивация. В работния процес високите стойности на този показател се изразява в напрежение; високи нива на стрес; слаба инициативност; избягване на непознати рискове; нежелание да се работи в екип; отрицателно отношение към промяната; игнориране на обучението, в което липсват категорични формули (като курсове по стратегия, лидерство и работа в екип).
* LTO: резултатът показва прагматична насоченост. Хората смятат, че истината до голяма степен зависи от ситуацията, контекста и времето; склонност към спестяване и инвестиране, постоянство и упоритост за постигане на набелязана цел.

***Анализ на резултатите за САЩ***

Относително ниският резултат на показателя разстояние от властта (PDI: 40) и един от най-високите резултати в света по показателя за индивидуалност (IDV: 91) разкриват следните културни особености и ценности:

* равни права за всички в организациите;
* йерархията е условна - ръководителите са достъпни (честа обмяна на информация, комуникацията е неформална и директна);
* мениджмънта се съобразява с експертизата на отделните служители и на екипа;
* американците се грижат за себе си и не разчитат прекалено на подкрепа от властта;
* висок процент на географска мобилност, лесно се приспособяват, въпреки че на мъжете им е трудно да изградят по-задълбочени приятелства;
* американците са свикнали да правят бизнес или да общуват с хора, които не познават добре; не са срамежливи и от тях се очаква да проявят инициативност и да разчитат на себе си, за да получат необходима информация.
* Наемането и повишаването се извършват на базата на лични постижения.

MAS: високият резултат на този показател (**62**) в комбинация от високите стойности на индивидуализъм определят типичния за американците поведенчески стил:

* поведението в училище, на работа, в играта е базирано на споделената ценност, че „победителят печели всичко” и стремежа да си най-добрия. Като резултат, американците говорят открито за своите успехи и постижения в живота. Силен мотиватор не е успехът сам по себе си, а възможността да се демонстрира статус;
* оценъчната система в работния процес е базирана на точни показатели;
* възприемането, че нещата винаги могат да бъдат направени и по-добре, обуславя динамизмът в обществото;
* американците живеят за да работят, да получават по-високо възнаграждение, за да могат да се сдобият със символите на успеха – скъпа марка кола, къща в елитно предградие и др.
* конфликтната ситуация стимулира американецът да разкрие своя потенциал.

UAI: резултатът под средното ниво показва, че има относителна толерантност към новите идеи, иновациите и желание да се изпробва нещо ново. Те са толерантни към идеите и мненията на другите и свободата на словото. Американците не изпитват необходимост от правила и норми и са по-малко емоционално експресивни в сравнение с България, която има 85 точки в тази област.

LTO: ниският резултат по този показател (26) идентифицира, че американците са ориентирани към традициите. За това свидетелства и увеличеният процент на хората, които посещават църква в сравнение с началото на двадесети век. Те имат твърди убеждения по отношение на това кое е „добро” и кое „зло”. Американските бизнес организации измерват своята реализация за кратки периоди чрез отчети за приходите и разходите на тримесечие. Това стимулира индивидите да се стремят към постигането на бързи резултати в работния процес.

***Анализ на резултатите за Индия***

* PDI: Високият резултат на Индия по това измерение показва, че ценят йерархията и вертикалната структура в обществото и организациите. Те очакват мениджмънта да им дава насоки; приемат неравенството в правата на основата на разпределението на властта, налице е патриархално лидерство. Мениджмънтът е източник на награди в замяна на лоялността на служителите. Властта е централизирана и ръководителите разчитат на подчинението на екипа. Формални отношения между служител и мениджър. Комуникацията тече в посока от горе на долу, а обратната връзка в повечето случаи липсва.
* IDV: със среден резултат от 48, обществото представлява смесица от колективни и индивидуални характеристики. Колективните черти са свързани с предпочитания да принадлежат към по-голяма социална общност, според която от индивидите се очаква да действат в името на „доброто” на групата. В такива ситуации, действията на индивида са повлияни от мнението на семейството, колегите и други социални групи, към които индивидът принадлежи. Взаимоотношенията служител -работодател са изградени на базата на очакванията или лоялност от страна на служителя и семеен протекционизъм от работодателя. Наемането и повишенията са на база взаимоотношения, които са в основата на колективното общество. Индивидуалните черти в културата на Индия са повлияни от доминиращата религия/философия Индуизма. Индусите вярват в прераждането, което изцяло зависи от това, как индивидът е живял приживе. Следователно хората са персонално отговорни за начина, по който живеят.
* MAS: резултатът над средното ниво показва, че обществото е със силно изразени мъжествени характеристики. Демонстрацията на власт и успех – дизайнерската марка и блясъка са основните индикатори за успех и постижения. Тази изразена черта в индийската култура донякъде се компенсира с това, че Индия е духовна страна с много божества и религии и една от най-древните култури, която учи на смирение и нематериалност.
* UAI: резултатът под средното ниво показва тенденции към приемане на несъвършенствата. Твърди се, че нищо не трябва да бъде идеално или да стане точно както е по план. Индия е страна с висок коефициент на търпимост към неочакваното. Хората не се чувстват подтикнати да поемат инициатива, а рутината им носи комфорт, която следват без да задават въпроси.
* LTO: резултат 51 показва тенденция към прагматична, ориентирана в дългосрочен план култура. Концепцията за кармата доминира както в многообразието от религии така и в различните философски течения. Времето не е от такова голямо значение. Разнообразието от религии и философии може да се обясни с обосноваването и приемането на идеята за съществуването на много истини, които често зависят от този, който ги търси. Обикновено култури с висок коефициент на прагматизъм са толерантни към липсата на точност, изменения в първоначалния план в резултат на променящата се реалност. Те се чувстват удобно да откриват вярната посока в процеса на търсене, а не да следват предварително начертан план.

***Итерпретиране на резултатите за Китай***

* PDI: Китай е с най-висок показател от изследваните четири държави. Обществото вярва, че неравенството между хората е приемливо. Връзката служител/ръководител е силно поляризирана и няма защитни механизми срещу злоупотреби с властта. Индивидите се влияят от формалния авторитет и санкции. Хората не трябва да имат аспирации извън техния ранг.
* IDV: резултат 20 показва, че Китай има изключително колективна култура, хората действат в интерес на групата, дори това да противоречи на собствените интереси. Наемането на работа и повишенията се определят от групата, като колкото по-тесни са връзките с групата, толкова е по-преференциално отношението. Ангажираността на служителите към организацията е ниска и сравнително висока при взаимоотношенията между колеги. Отношението към индивиди извън групата е дистанцирано, дори враждебно. Личните взаимоотношения доминират пред задълженията и организацията.
* MAS: Китай е общество с предимно мъжествени характеристики – ориентирани и мотивирани от успеха. Основна ценност е да се подсигури успеха като се работи извънредно и се жертва свободното време. Китайските студенти, на пример, държат изключително много на оценките от изпитите, тъй като това е основния критерии за постигане на успех;
* UAI: ниският резултат респективно води и до ниско ниво на избягване на несигурността. Придържането към правилата и нормите може да бъде гъвкаво в зависимост от конкретната ситуация. Китайците се чувстват спокойно в ситуация на несигурност, тъй като китайският език е пълен с неясни значения, които са трудни за разбиране от западните култури. Гъвкавостта е основна черта в тяхната култура;
* LTO: високият резултат 87 идентифицира една изключително прагматична култура. Хората вярват, че истината зависи до голяма степен от ситуацията, контекста и времето. Те притежават способността да приспособяват традициите към променените условия; имат склонност към спестяване и инвестиции; проявяват упоритост за достигане на крайния резултат.

**Културни измерения и управленски практики**

Културните измерения влияят на ценностите в процеса на работа. Познаването на културните ценности, стереотипи и културни тенденции не е достатъчно за ефективното лидерство и управление на човешкия капитал в една мултикултурна организация. Необходимо е това знание да бъде приложено в практиката чрез различни модели на управление и методи на мотивация на хората за постигане на оптимална ефективност в работния процес. В ***таблица 3*** са синтезирани ***основните управленски инструменти***, ***подходи и модели*** в зависимост от референтните граници на културните измерения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Измерения** | **Ниски стойности** | **Високи стойности** |
| **Разстояние до властта** | * плоска организационна структура;
* управленските подходи са най-ефективни при екипната дейност;
* ефективност чрез привличане на колкото се може повече хора в процеса на взимане на решения
 | * организационната структура е най-ефективна при централизирана власт и силно изразена йерархична структура;
* управление от позицията на властта;
* отговори и отговорност трябва да се търсят на високите организационни нива.
 |
| **Индивидуализъм срещу колективизъм** | * хармоничните отношения се ценят по-високо от честността;
* необходимо е да се засвидетелства уважение към възрастта и мъдростта, да се уважават традициите;
* имплементирането на промени трябва да става бавно;
* чувствата и емоциите се подтискат, за да се запазят хармоничните отношения.
 | * точността и личната свобода са високо ценени;
* предизвикателствата и възнагражденията за добре свършена работа са силен мотиватор;
* ефективен управленски инструмент за разкриване на потенциала е насърчеването към дискусии и изразяване на собствени идеи, признаване на постиженията.
 |
| **Мъжественост срещу женственост** | * ефективното управление зависи от равенството между мъжете и жените;
* каквото могат жените, го могат и мъжете;
* позициите и работните отношения да са организирани по такъв начин, че да не дискриминират представителите на който и да е от двата пола.
 | * съществува нагласа за разделение на мъжки и женски роли;
* управлението е ефективно, ако организационните функции са разпределени позовавайки се на тази нагласа;
* поведението трябва да се придържа към стериотипа: аналитичност и сдържаност при мъжете, емоционалност и експресивност при жените.
 |
| **Избягване на несигурността** | * неформални бизнес отношения;
* нагласи към промени;
* ефективно е управлението, при което не се изграждат структури и правила, ако не е наложително;
* овладяване на емоциите, сдържаност;
* разнообразието е ценено.
 | * ефективното управление се постига като се задават точни и ясни параметри на очакванията;
* планиране и подготовка като основна част от инструментариума на управление;
* честа комуникация и представяне предварително на детайлни планове;
* фокус върху тактическия аспект на проекта;
* емоциите се изразяват чрез жестове и повишена интонация
* структурата е нещо желано и очаквано;
* формални бизнес отношения съчетано с много изисквания и процедури.
 |
| **Дългосрочна срещу краткосрочна ориентация** | * успешната управленческа стратегия признава равенството на всички;
* стимулира креативността и индивидуализма;
* взаимно уважение;
* адаптивност към промените;
* поставяне на краткосрочни цели.
 | * семейството и семейният тип взаимоотношения са в основата на обществото;
* успешното управление трябва да изхожда от позицията на традициите и силни морални принципи;
* признание и възнаграждаване на лоялността, упоритостта и отдадеността;
* не се толерира фриволното поведение, екстравагантността;
* спазване на нормите на поведение в групата.
 |

Изследваният в статията модел на петте културни измерения разкрива националните културни различия на основата на ***ценностната система на индивидите като база за формиране на тяхното поведение***. Изходната теза в концепцията за определяне на културата като колективно програмиране на ума е в доминиращите ценности. Именно ценностите, в зависимост от своя знак „плюс“ или „минус“, мотивират избора за дадено решение или действие. Те са невидимата част на културата и затова трябва да се прави разлика между желателно и желано поведение. Това са тези ценности, които се формират през първите десет години от живота на човека под влиянието на социалната среда и се трансформират в безусловни рефлекси. Те се характеризират с устойчивост (програмирани в съзнанието) и са необходими няколко поколения, за да настъпят изменения.

Терминът „***организационна култура“*** се дефинира като „меко“ холистично понятие, с предполагаеми „твърди“ последствия. В тях се съдържат „психологическите активи на една организация, които могат да се използват за прогнозиране на това какво ще се случи с финансовите активи след пет години“.[[4]](#footnote-4) Споделените общи отношения, модели на мислене, поведение, ценности, вярвания, норми и обичаи са обикновено това, което свързва хората в дадена организация. В същото време, обаче те са определящи детерминанти различаващи мотивацията на членовете на една организация от друга. Докато на национално ниво културните различия се базират на ценностите, и в по-малка степен ва практиките, то на оргнизационно ниво културните различия се крият в практиките и по-малко в ценностите.

Изграждането, ***формирането*** и поддържането на корпоративната култура не е еднократен, а непрекъснат процес, свързан с преодоляване на бариери от вътрешен и външен характер. Това се осъществява чрез предаване на модели за поведение, тяхното адаптиране с времето и промяната им под влиянието на различни фактори. Това в най-голяма степен зависи от философията (ценностите) на основателите и ключовите лидери в организацията. Тази култура се транслира към обикновените членове посредством ***общи практики***, които формират правилата на играта в рамките на организацията. Изводът, който се налага е, че на организационно ниво ценностите на основателите-лидери по естествен път се трансформират в практики (правила на играта), които детерминират поведението на индивидите в организацията.

При анализа на междукултурната идентичност на бизнес средата е особено важно не само категоричното разграничаване на ***организационната*** от ***националната*** ***култура,*** посредством която се диференцират ценностите, определящи националните културни различия, а и на символите, героите и ритуалите като **практики**, които формират организационните различия. На фигура 2 е представена диаграмата на Хофстеде[[5]](#footnote-5), която визуализира това разграничаване.



**Фигура 2:** Диаграма за проявления на културата на различни дълбочинни нива

Културните различия се изразяват по няколко начина. Сред многото термини, с които се идентифицират проявленията на културата, се открояват четири, които покриват общото понятие за култура: символи, герои, ритуали и ценности. На фигурата символите са най-повърхностните слоеве, ценностите най-вътрешните (комплексни) проявления на културата, а героите и ритуалите са с средна степен на сложности и са по средата.

Символите са думи, жестове, стил на обличане и обекти с определено значение за носителите на една и съща организационна култура. Нови символи се формират лесно и изместват по значение старите.

Героите са лица, реални или фикция, които притежават характерни черти и високо ценени в културата качества, което ги трансформира в модели за поведение. Примери за това са основателите на големи компании, медийните звезди и други.

Ритуалите като колективни дейности (технически излишни), играят второстепенна роля за постигане на желаната цел, но в същото време са социално значими в рамките на определена култура. Примери за това са начините за изразяване на уважение, социалните и религиозни церемонии.

На фигура 2 символите, героите и ритуалите са обозначени с общия термин ***практики.*** Като такива те са видими за външния наблюдател, но културното им значение е невидимо и се съдържа само в начина, по който тези практики се тълкуват от вътрешната група. В този смисъл културата е „колективно програмиране на ума, което различава членовете на една група или категория хора от друга”[[6]](#footnote-6). Изводът който се налага е, че културата е процес на създаване на модели от ценности, идеи и други символично значими системи, които формират човешкото поведение и непосредствените резултати от него.

Практиките в организационните култури, за разлика от ценностите в националните култури, се научават в работната среда и могат бързо да се изменят. Съществуват различни организационни култури в една държава, също както и множество национални култури в рамките на една организация.

Националните култури се диференцират на основата на ценности, които са устойчиви във времето и се променят много бавно, под натиска на външни влияния като следват своята собствена логика. Ефективните мениджъри трябва да умеят да идентифицират тези ценности и да приемат културните различия като даденост. Силните и слабите черти на всяка национална култура трябва да се взимат под внимание от мениджърите, които стартират проекти в други държави или работят ежедневно с екипи, разположени на различни континенти.

Познаването на различните културни измерения и тяхното практическо значение за ефективното управление на хора и екипи с различни културни ценности, е средство за увеличаване конкурентоспособността на компанията чрез повишаване нивото на адаптивност към световната тенденция за глобализация.

\*

\* \*

От изследването на съществуващите ***междукултурни различия*** на национално и организационно ниво могат да се направят следните изводи и препоръки за повишаване ефективността на мениджмънта в българската социокултурна бизнес среда:

***Първо***, ефектите от голямата властова дистанция налагат проектирането и изграждането на по-строга йерархична система в управлението и формирането на авторитарен лидерски стил. При него взетите решения в повечето случаи са емоционално мотивирани от лични съображения и не са резултат на солидна организационна стратегия.

***Второ***, българският мениджмънт се намира в колективната част на континуума, но с външен локус на контрола и засилени очаквания към организацията, държавата, вътрешния кръг и приятелските отношения. Тази склонност се проявява в дългосрочна обвързаност на индивидите с групата. Инициирането и въвеждането на промени в организационната практика има еволюционен, а не динамичен (революционен) характер. Наличието на силна мотивация към лична изява и проява на инициативност не е обвързана с носенето на отговорност.

***На трето място***, българският мениджмънт е ориентиран по-скоро към женствената (отколкото към мъжествената) култура с основен фокус върху взаимоотношенията между половете. Той е не само по-толерантен и либерален, но и създава предпоставки за групова интеграция и изграждане на екипно сътрудничество, особено когато този междуличностен феномен се управлява адекватно и балансирано в организацията.

***Четвърто***, ефектите от силното избягване на несигурността намират конкретен израз във формалните бизнес отношения, съчетани със системи от много статични правила и бюрократични процедури. Индивидите в българските организации са програмирани да чувстват, че всичко различно е опасно; имат съпротива към промяната; настроени са песимистично за възможността да повлияят на решенията, взимани от структурата на властта. Разработването на детайлни планове и избягване на риска е основна част от инструментариума на управлението. Фокусът се поставя върху ***стратегическото планиране*** *(разполагане на предварително дефинираните стратегически цели във времето)*, а ***импровизирането*** се възприема като ***хаотични действия*** в неограничена среда, породени от конюнктура, вместо като ***свободни и целенасочени действия в рамките на корпоративната стратегия***.[[7]](#footnote-7) Това на практика лимитира (ограничава) организационния потенциал и не позволява на българския мениджмънт да реализира стратегически дивиденти в среда с висока степен на неопределеност чрез предвиждане и оценяване на промяната във времето и благоприятните последици от нея.

***Пето***, на базата на ценностите на конфуцианския динамизъм, българската култура е с ***прагматична насоченост*** или с ***умерена дългосрочна*** ориентация. Ефектите върху бизнеса се изразяват в склонност към спестяване и инвестиране на свободните финансови средства. Поведението на мениджмънта се характеризира с постоянство и упоритост в процеса на реализиране на планираните цели, нулева толерантност към противоречията, търсене на абсолютната истина и стабилността при доминиране на потребността от получаване на съгласувана информация.[[8]](#footnote-8)

Когато говорим за реформи и развитие на бизнеса в България често изпадаме в повторения като цитираме едни и същи проблеми, решения и в крайна сметка резултати. По една или друга причина, голяма част от бизнес организациите в България изпадат в състояние на „фиктивно” съществуване, след което се изправят пред проблемите на българското икономическо ежедневие. Някои от тях са силно притиснати от условията на пазарната среда и невъзможността да се справят с нейните предизвикателства. Други продължават да функционират, колкото да покриват разходите за „съществуване” на своите собственици. Разбира се, има и такива които постигат резултати и устойчиво развитие в своята сфера на дейност, успешно преодолявайки трудностите на динамично променящата се бизнес среда.

Безусловно в съвременната както глобална, така и национална икономика властват риска и несигурността. На ниво конкретни научни изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на натрупаното знание. Тези концепции се променят във времето като отговор на развитието на производството и недостатъците на съществуващите теории.

Сравнителният анализ на ценностите и изследванията на културните различия в организационното поведение идентифицират необходимостта от положителни промени в теорията и практиката на българската социокултурна среда не само по отношение на основните функции на управление (планиране, организиране, мотивиране и контрол), но и в процеса на формиране и прилагане на адекватни бизнес стратегии и тактики. Ефективността в мултикултурна среда се детерминира от приложението на ***еквивалентен управленски инструментариум***, който да минимизира различните отклонения, предубеждения или директно пренасяне на определени теоретични конструкции. Затова обаче е необходима оценка на различните ефекти от взаимодействията на културите – при проектирането и изграждането на екипни структури, начините на възприемане на информацията, новите измерения на лидерството и комуникацията.

***Използвана литература:***

Панайотов, Д., (2013) Организационно поведение. Новите парадигми за човешко развитие

Хофстеде, Х., (2001) Култури и организации: Софтуер на ума, изд. Класика и стил, София

Генов, Ю., (2004) Защо толкова малко успяваме, София, изд. Класика и стил

Каменов, К., Кр. Хаджиев, Н. Маринова (2005) Управленският процес и екипната дейност., София, НБУ

Research into Hofstede’s Thesis, http://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-6813-10-5/papers/ML12\_213.pdf

Hofstede, H. , National cultures, organizational cultures, and the role of management, https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/National-Cultures-Organizational-Cultures-and-the-Role-of-Management\_Geert-Hofstede.pdf

The Hofstede Centre, http://geert-hofstede.com/bulgaria.html

1. \* Нов Български Университет – София, департамент „Бизнес администрация“, khadjiev@nbu.bg

 Хофстеде, Х., (2001) Култури и организации: Софтуер на ума, изд. Класика и стил, София. (За основа на изследването е използвана теорията на Хеерт Хофстеде и неговия четериизмерен (4-D, дименсии) модел за измерване и сравнение на националните култури, към който по-късно той добавя и пето измерение (открито от Майкъл Бонд – конфуциански динамизъм). Хофстеде предлага теоретична рамка, която разкрива връзката на ценностите с националните културни различия). [↑](#footnote-ref-1)
2. Hofstede, H. “National cultures, organizational cultures, and the role of management”, стр. 391 https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/National-Cultures-Organizational-Cultures-and-the-Role-of-Management\_Geert-Hofstede.pdf [↑](#footnote-ref-2)
3. За целите на изследването, стойностите на показателите PDI, IDV, MAS, UAI и LTO са взети от уеб страницата на Център Хофстеде, <http://geert-hofstede.com/bulgaria.html> [↑](#footnote-ref-3)
4. Хофстеде, Х., (2001) Култури и организации: Софтуер на ума, изд. Класика и стил, София, стр. 23. [↑](#footnote-ref-4)
5. Hofstede, H. “National cultures, organizational cultures, and the role of management”, стр. 386, https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/National-Cultures-Organizational-Cultures-and-the-Role-of-Management\_Geert-Hofstede.pdf [↑](#footnote-ref-5)
6. Hofstede, H. (2013) Цит. съч., стр. 368. [↑](#footnote-ref-6)
7. Каменов, К., Кр. Хаджиев, Н. Маринова (2005) Управленският процес и екипната дейност., София, НБУ, стр. 125 [↑](#footnote-ref-7)
8. Генов, Ю., (2004) Защо толкова малко успяваме, София, Изд. „Класика и стил“, с. 208. [↑](#footnote-ref-8)