

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В ГЛОБАЛНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ. УНИКАЛНОСТ И ПРИНОС

ЕЛЕНКО ЗАХАРИЕВ

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ

Резюме

В статията се прави дескриптивен анализ на управлението на човешкия фактор в условията на глобализация. Вниманието в началото е насочено към изследване на концепцията за межкултурните различия на холандския учен Хеер Хостеде с неговия фундаментален труд „Култури и организации”. И като следствие – необходимите обобщения от днешни позиции за управленските стилове и мотивационните методи, чиято ефективност е различна за отделните страни. Това се отнася както за културите, така и за потребностите на хората.

Авторът прави опит да даде отговор на въпроса - възможно ли е решението за глобалната организация да използва или не мениджъри-експатриати в задграничните си назначения? Представени са факторните измерения, влияещи при избора „собствен – местен персонал”. Обсъждат се становищата на някои автори за глобалния мениджмънт и това, че определящи за него са прилагането на развит подход и склонността към сътрудничество, към синергия. В тази връзка внимание заслужава опитът на автора в конкретизацията на третирания проблем, а именно, че става въпрос за постигане на синергия от интеграция. Среца се обаче и друго видово разграничаване на синергията – например на статична и динамична. Макар и твърде синтезирано, отделено е внимание и на подхода на Джон Захман за изграждането на архитектура на организацията като стъпка за подобряване и повишаване ефикасността на осъществяваните от дейности.

Застъпва се тезата, че мениджмънтът в глобална среда непосредствено се родее с два основни аспекта – ясните и точни правила и обучението, разглеждани като непрекъснат процес. За изясняването на първия аспект авторът се позовава на петте правила на Ричърд Темпълър, като при интерпретирането им влага модифицирано уплътняване. При втория аспект се застъпва тезата, че основните цели, които трябва да се преследват при обучението на съвременните мениджъри, са свързани с развитието на глобално мислене и на способност за анализиране на сложните процеси в българската икономика в контекста на непрестанно изменящата се бизнес среда; с усвояването на нови знания, умения и методи за модерно, креативно и иновативно управление чрез изграждане на екипи; със създаването на съвременна управленска култура, с опознаването на културните сходства и различия в бизнеса и интеграцията на културните ценности в стила на бизнес лидерите.

Съвременната фирма трябва да стане обучаваща се организация. Традиционната организационна структура на управление от йерархичен тип отстъпва място на нови по-плоски структури, осигуряващи поддръжка на самоуправляеми конкуриращи се екипи, включващи представители на различни звена и нива на управление. Мениджъри и сътрудници работят рамо до рамо, обвързани в реализацията на конкретни проекти и в името на общи цели. Отгук и налагането на по-открит мениджмънт. Обменът на информация е ключът към успеха на работните екипи в организацията. Данните за бюджета, печалбите и разходите на звената, достъпни по-рано само за висшето ръководство, са открити за всички. Откритият мениджмънт способства за формиране в организацията на атмосфера на доверие и на чувство за принадлежност към организацията.

Ключови думи: *човешки фактор, глобална организация, концепция, мениджър-експатриат, синергия, глобален мениджмънт, архитектурен подход, открит мениджмънт*

Ефективността в управлението на човешкия фактор в глобалната организация е непосредствено свързана както с културата, така и с нуждите на хората в различните страни.

Отношението спрямо работата, конкуренцията на пазара и авторитета се различават значително сред различните култури. В този смисъл водещо място в изследванията, които се вметват в концепцията на межкултурните различия, заема холандският учен Х. Хофстеде с неговия фундаментален труд „Култури и организации”.

Необходимостта от решаването на управленския проблем, свързан с **управлението на**

транснационалните корпорации (к.м.), е в основата на зараждането на направление, което оказва изключително голямо въздействие не само върху изследвания проблем, но и върху други, гранични проблеми, като предприемаческата активност и нейната национално-културна обусловеност.

Основният въпрос, чийто отговор Хофстеде търси, е **„как транснационалните корпорации успяват да функционират продуктивно при наличието на толкова различни национални култури на служителите”**.

Неговата концепция¹ се основава върху следните три „опорни точки“:

- Изведени са четири основни направления за анализ на поведението (въз основа на тезите на американските учени Ал. Инкелс и Д. Левинсън), а именно: отношението към властта; представата за себе си; способността за справяне с агресията и за изразяване на чувствата (Хофстеде, Х., 2003, с. 17);

- Внася се ново разбиране за съотносителността между културните компоненти – ценности, ритуали, символи и герои, и се въвежда понятието „обща практика“ в смисъла на оперативни. Очевидно промяната на ценностите не е възможна в рамките на разумния (за мениджърите) срок, поради което Хофстеде отдава тази функция на практиките. Те според него са основен инструмент за разрешаване на межкултурните различия;

- Най-силната хипотеза, която се поддържа от автора, е, че ценностите, правилата и явяванията на предприемачите (собствениците) или лидерите на организациите, които са били превърнати в общовалидни практики от тях за целите на организациите, са практически най-ефективни инструменти за преодоляване на националните културни различия.

Изложеното предполага, че управленски стилове и мотивационни методи, които могат да бъдат ефективни в САЩ, Канада и Великобритания, може би не биха работили добре в Мексико, Африка и Южна Америка. При това, не само културите се различават съществено. Доминиращите потребности на хората в различните страни могат също така да се различават. Причината е, че ръководството и методите за стимулиране, които са ефективни в собствената страна, може и да не са в други части на света. Или управлението на хора ще се различава от другите, тъй като стиловете на управление и мотивационните методи се влияят от потребностите, стойностите и очакванията на хората в страната, в която действа глобалната организация. Доказвайки убедително по-горе посочената теза, Хофстеде създава един общ методологически подход, който изследователи от различни направления, включително и предприемачите, приемат и използват. Нещо повече, той създава уникален модел на културните измерения, чрез който се описват и обясняват националните различия в организационното поведение. Х. Хофстеде предлага теоретична рамка, анализираща взаимовръзката между организационните действия и културните нагласи. Според неговата теория детерминантите, характеризиращи националната култура, са: разстояние от властта; избягване на несигурността; индивидуализъм и мъжественост/ женственост.

По-нататък важно решение за глобалната организация е дали да използва мениджъри–

експатриати² в задграничните си назначения. До днес ефективността на родните мениджъри–експатриати е била ограничена от такива проблеми като приспособяването към средата на страната-домакин и липсата на способности за установяване на човешки отношения, изисквани за ефективно управление зад граница. Експатриатът е работник в глобалната организация, прехвърлен от нейната централа или от организация в някоя друга страна. Повече от 250 хил. американски граждани работят като експатриати в многонационални корпорации зад граница.

За България професията експатриат не е нова и не е прецедент. В страната ни този феномен се появи в началото на прехода, когато чужди мениджъри поеа управлението на много български и международни организации. Повече от 20 години след началото на прехода много организации в нашата страна все още предпочитат да назначават чужди специалисти на ключови позиции. Основната причина е международният им опит, знания и идеи. Отчита се и готовността и способността им да се адаптират към нова среда. Разбира се, едно такова решение изисква преценка на редица фактори, които едновременно облагодетелстват и имат негативно влияние върху използването на експатриати от чужбина (вж. табл. 1).

Таблица 1. Факторни измерения, влияещи при избора „собствен – местен персонал“

В полза на собствен персонал	В полза на местен персонал
<p>Притежава стратегическа визия (управленски и технически умения). Повишава комуникацията между централата и дъщерната компания. Стимулира имиджа на глобалната организация. Връзките между централата и дъщерната компания се отличават от своя персонал, който е запознат с корпоративната култура. Назначаването на собствен персонал е част от тяхната програма за развитие и това подобрява вземането на решения от старшите ръководители.</p>	<p>Чувствително по-ниско трудово възнаграждение. Не изисква адаптация към културата на страната-домакин. Целесъобразно, когато се провежда политика на стимулиране отвътре. Стимулира имиджа на място. Дава отражение на местното регулиране за равностойна възможност за трудова заетост.</p>

² Експатриат (лат.). Човек, който е напуснал родината си и временно или постоянно работи в страна, различна от родната си. В бизнес средите експатриати се наричат мениджъри, които управляват организации извън собствената си страна.

¹ Вж. <http://www.bban.eu/bg/knowledgebase/.../tcart-00025>

В нашата страна има разлика между началото на 90-те години и сега по отношение произхода на чуждите мениджъри, които идват да работят за компании тук. Фирмите все повече се насочват към „внос“ на специалисти от Централна Европа вместо от Западна Европа и САЩ. Обяснението е логично - тези хора вече имат достатъчно опит от работа в пазарни условия, доста са по-напреднали от нашите, познават спецификата на бизнеса в преход, освен това нямат никакви проблеми да се адаптират, защото местната култура е близка до тяхната. Впрочем по същите причини все повече български мениджъри стават желани кандидати за работа в други източно- и централноевропейски държави. Само допреди няколко години беше трудно да си представим, че кариерата на един мениджър може да се развие така: три години начело на хотелска верига в Турция, две години във висшето ръководство на петролна компания в Сингапур, после други две в телекомуникационна компания в Индия, а след това в управителното тяло на медиен канал в Дубай. Днес подобна биография не звучи така екзотично, защото доста мениджъри, избрали да работят извън родината си, извървяват подобен професионален път.

В същото време голяма част от експатриатите не се задържат на едно място повече от три-четири години и доста често сменят не само държавата, в която живеят, но и сферата, в която работят - тяхната професия е да управляват и да започват нови начинания без значение в коя област. Защото за професионалните мениджъри-експатриати смяната на страната и културната среда не е проблем, а по-скоро предимство, което добавя към цената им като професионалисти. Ако си се справил в САЩ, Франция и Китай, защо да не успееш и в България?

Кариерата на експатриатите наподобява дипломатическата - те не се задържат достатъчно, за да се слоят съвсем с културата на държавата, в която са, но научават достатъчно за местните нрави и най-вече за пазара и правенето на бизнес. Някои харесват „приемната“ страна и решават да останат в нея и за по-дълго от обичайния „мандат“. Но продължават да са в постоянна готовност да отпътуват към поредната екзотична дестинация. Такъв е случаят с Тай Лаури, изпълнителен директор на веригата за кафе „Онда“. Въпреки че компанията е българска, собствениците са избрали Лаури да я управлява заради международния му опит и усет към бизнеса. Той е в страната ни от 1994 г. с няколко прекъсвания, през които се е връщал в САЩ. Работил е за кратко и в Белград. В България, освен всичко останало, го задържат българската му съпруга и двете им деца. „За да бъдеш експатриат, трябва да си човек, който обича предизвикателствата, новите култури, новите вкусове и усещания, новите места“, споделя Лаури. Казва, че работата тук му носи по-голямо удовлетворение, защото всичките му проекти досега са били свързани с някакво ново начало. Всеки път започваш отначало, затова трябва да

имаш доза приключенски дух, признава той. За него голямото предизвикателство в България е, че всичко се строи от основите, няма изградена корпоративна култура както в САЩ и тук могат да се развиват нови стратегии и да се създава нещо ново. „Освен това, ако някога се завърна в САЩ, ще имам предимство пред много други мениджъри там, защото ще съм натрупал личен и професионален опит като експатриат“, смята Лаури.

Езикът може да се окаже една от основните бариери пред кариерата на експатриата. Въпреки че повечето източноевропейци говорят по няколко езика, общуването може да се окаже проблем заради спецификата на културата и местния начин на мислене, който е чужд за повечето западници. Когато не говориш даден език, разбирането с местните е по-трудно, а понякога и невъзможно. Тъкмо затова предпочитани дестинации са космополитните градове като Ню Йорк, Чикаго, Дъблин, Сингапур, Шанхай, Дубай.

Считаме, че в много организации в България експатриатите идват не просто, за да управляват бизнеса по възможно най-добрия начин и да го направят конкурентоспособен на международно равнище. *Една от най-важните им задачи е да подготвят екип от местни мениджъри, на които постепенно да делегират все повече задължения и впоследствие да прехвърлят всичките си функции. В дългосрочен план това е най-добрата стратегия, защото българските специалисти познават по-добре спецификата на пазара и са част от местната култура. А комбинацията между тези качества и знанията, придобити с помощта на експатриата, гарантира техния успех като мениджъри.*

Трябва обаче да се признае, че въпреки многото глобални организации, които използват експатриати, равнището им на неуспех е значително. Експертите оценяват, че от всички наемани американски мениджъри-експатриати средно 30% завършват с неуспех и често със завръщане на мениджъра в къщи по-скоро от очакваното. Това се свързва с приспособяването на мениджъра-експатриат към културните, обществените и бизнесусловията в страната-домакин поради това, че глобалната организация не е подготвила мениджъра адекватно за посочените значителни културни различия³.

Един възможен отговор за глобалния мениджмънт дава Ат. Дамянов. Той отбелязва, че **развиването на международен глобален бизнес изисква**⁴:

³ Днес това е наложилото се понятие в теорията и практиката, вместо „духовна отдалеченост“ – определяна като съвкупност от влияния на езиковите различия, културата, политическите системи, нивото на обучение, на промишлено развитие. Вж. Дамянов, Ат. Фирмена интернационализация. Цит. произв., с. 39.

⁴ Пак там., с. 16

- нюх за непрекъснато откриване на суровинни източници и пазари;
- постоянна гъвкавост с оглед периодичните и неочаквани промени на пазарната конюнктура;
- умело владеење и комбиниране на ресурси, информация, процеси, продукти и пазари, т.е. основните вектори на конкурентната сила;
- административен и управленски капацитет за формиране на големи бизнес мрежи в няколко страни, в няколко континента;
- мениджърска виталност за координация 24 в денонощие.

Независимо, че той сравнително точно маркира основните атрибути и акценти на по-горе изведената си теза, това не му пречи да „види” възможните трудности, подчертавайки, че „Очертаният динамичен мениджмънт на международния/глобалния бизнес е удовлетворяващ една турбулентна международна среда. Когато обаче „процфтяват трудните времена”, а именно – навлизане в рецесия, то тогава се налага търсенето на специфични мениджърски и маркетингови техники и похвати⁵”. Някои автори при улавянето на компонентите от философията на бъдещия мениджмънт се опират на „внушенията” на съвременни притчи - подход, който им позволява да направят извода, че определящото за него е прилагането на развит подход и склонност към сътрудничество, към синергия⁶. Споделяме казаното, но в същото време е необходимо да отбележим, че в случая може би става въпрос за постигане на *синергия от интеграция (к.м.)*. Среца се обаче и друго видово разграничаване на синергията – например на *статична и динамична*⁷. За първата е характерно това, че тя довежда до намаляване на разходите и увеличаване на приходите, главно чрез съкращаване на припокриващите се дейности и икономия от мащаба. В отличие от нея, динамичната синергия включва събирането на допълнителни ресурси и умения, които увеличават иновационните възможности и са с дългосрочен положителен ефект върху продажбите, печалбите и дела на пазара. Причината да се търси статичната синергия от някои организации е, че те се занимават с дейност, която се характеризира с увеличаваща се конкуренция, понижаващи се цени и ненатовареност на съществуващите производствени мощности. Динамичната синергия от своя страна е особено важна при индустрии, отличаващи се с високо и бързо

развиващо се ниво на технологиите и иновациите.

Интерес от множеството различни подходи е този на Джон Захман, имащ растяща популярност през последните години. Публикувайки, статия в *IBM Systems Journal* той предлага своята *архитектура на инициативите/организациите* през 1987 година. Статията предизвиква огромен интерес при публикуването, но по принцип е отхвърлена като твърде подробна и тромава за използване. След години, когато мениджърите все повече са загрижени за бизнес процесите и връзката между тях и за стратегическите цели, подходът на Захман става актуален.

Характерното за концепцията е, че ясно се разпознава възможността за декомпозиране, на която и да е промяна, дейност, начинание и пр. на артефакти, които се получават от пресичането на структурирано подредените и прагматично специфицирани вертикали и хоризонталите. Вертикалите и хоризонталите се наричат съответно – *аспекти*⁸ и *перспективи*⁹ на дейностите.

Захман счита, че „конкурентоспособността на организацията, както и изискванията на променящата се заобикаляща среда, изискват изграждането на архитектура на организацията като стъпка в подобряване на ефективността и повишаване на ефикасността на осъществяваните от нас дейности. Въпросът, който следва да си задаваме, когато говорим за изграждане на архитектура, не е „Колко струва Архитектурата?¹⁰”, а „Какво ще ни струва, ако не я изградим?¹⁰”. Фактически с използването на архитектурния подход процесът на новоизгражданите системи трябва да се разглежда, не като разход на организацията, а като инвестиция и стъпка към подобряване на мениджмънта в съзвучие в Информационната ера.

Освен казаното, според нас, мениджмънт в глобална среда непосредствено се родее с два основни аспекта – *ясни и точни правила и обучението, разглеждано като непрекъснат процес*.

⁸ В терминологията, въведена от Захман, *аспект* е: специфична, прагматично обособена част от знанието (концептуалния модел) за дадена същност, която е: (а) формулирана, за да даде отговор на възникнал в практиката актуален въпрос; (б) получена чрез последователно прилагане на методи за логически извод; (в) инвариантна към особеностите на приложението.

⁹ *Перспективата* в общата терминология, въведена от Захман, е: неразделна, прагматично обособена, съставна част (подмодел) от възгледа (концептуалния пораждателен модел) за дадена същност, който е: (а) работна част от общата система от знания за нея; (б) получен чрез последователно интерпретиране на действителността на основата на уникална гледна точка (изходна аксиоматична система); (в) инвариантна към особеностите на приложението.

¹⁰ За подробности вж. www.how2manage.com/.../3-Architectural-framework-Zahman-Framework

⁵ Дамянов, Ат. Фирмена интернационализация. Чит. произв., с. 16

⁶ За подробности вж. Дамянов, Ат. Еклектични възгледи за международния бизнес и мениджмънт. Народностопански архив, кн.1, 2009.15

⁷ Лозанов, О. Международните стратегически съюзи – ефективен отговор на предизвикателствата на глобалния пазар. С: Икономически алтернативи. №. 3, 2008. 47-48

За изясняването на *първия аспект* ще се позовем на петте правила на Ричърд Темплър¹¹ за мениджърите: въвлечете емоционално подчинените; научите какво е тим и как той работи; поставяйте реалистични цели; провеждайте ефективни срещи и направете срещите забавни. Тяхното спазване е гаранция за ефективността на индустриалния мениджмънт¹².

В основата на *първото правило* е фактът, че мениджърът ръководи хора. На тях им се плаща да работят. Но ако хората само присъстват на работното си място, то резултатите от дейността им няма да бъдат удовлетворителни и мениджърът няма да е изпълнил мисията си. Затова на работата си те трябва да се забавляват, да бъдат предизвиквани, окуражавани, въвлечени в работата си. И тогава резултатите ще бъдат много добри. Проблемът е от „скучен“ тим да се направи „супер“ тим. **Мениджърът е този, който трябва да ги окуражава, да ги ръководи, да ги мотивира, да ги предизвиква, да ги въвлече емоционално (к.м.).**

Това е добре. Ти обичаш предизвикателствата, нали? Добрата новина е, че да ги въвлечеш емоционално е лесно. Всичко, което трябва да направиш, е да ги е грижа какво те вършат. Да видят ползността на работата си, как тя влияе на живота на другите, как те докосват хората с това, което правят. Убеди ги – че това, което те правят, допринася за обществото по някакъв начин. Всеки иска да бъде оценен и полезен. Циниците ще кажат, че това е абсурд, но не е! Всичко, което трябва да направиш, е да им покажеш възхищение и ще намериш старание, чувство, отговорност и всеотдайност. Трябва да извлечеш най-доброто и да го „запечаташ“ и хората ще те следват, без дори да го осъзнават. Но първо се увери, че ти самият си убеден в това, преди да убеждаваш своя тим. Вярваш ли, че това което правиш поражда позитивно различие. Ако не си сигурен, намери начин да оправиш нещата.

Второто правило дава отговор на въпросите: Какво е тим? И как работи той? Ако искаме да бъдем успели мениджъри, то трябва да знаем отговорите на тези въпроси. Тимът не е колекция от хора. Това е организация със свои собствени функции, качества и традиции. Без да знае тези неща, мениджърът ще се провали. Но знае ли ги, ще постигне невиджани успехи със своя тим. Във всеки тим има различни хора. Едни си пробиват път шумно, други предпочитат да са по-назад. Трети имат идеи. Ролите, които могат да се идентифицират са:

- **Стълбото** – това са оригиналните мислители, които създават нови идеи, предлагат решения на проблемите, мислят по радикално различен начин, творчески;

- **Изследователи на ресурси** – те са креативни, обичат да дават идеи, екстровертни и популярни са;

- **Координатори** – те са високо дисциплинирани и контролират себе си, могат да фокусират обекти и да обединяват тима;

- **Машините** – ориентирани са към постижения, обичат да бъдат предизвикателни и да приемат резултати;

- **Оценяващите** – анализират, претеглят и балансират, те са спокойни и обективни мислители;

- **Тим – работещ** – те са услужливи и кооперативни, създават добри дипломати, защото искат само най-доброто за тима;

- **Организатори** – имат добри организационни умения, показват общо чувство, обичат работата да е свършена;

- **Опитните** – проверяват всеки детайл, „чистят“ след себе си, старателни и добросъвестни са;

- **Специалистите** – те са посветени на добиване на специализирани умения, те са екстремни професионалисти.

Сега вече знаеш какво трябва да имаш в своя тим. Какво точно е тим и как да направиш твоя ефективен. **Тимът е група, в която всички членове се фокусират върху общата цел. Тимът не върви добре, ако всеки член има индивидуална цел. Ще знаеш, че имаш тим, ако чуваш „ние“ и „нас“ вместо „аз“ и „на мен“. Когато трудните решения станат лесни – защото някой е казал „Всичко е ОК, всички сме заедно“. Когато тимът ти каже – „ние сме тим“.**

Акцентът при *третото правило* е да се даде отговор на въпроса: Поставянето на реалистични цели дали е реалистично или не? Когато правех изследвания, посочва Темплър в книгата си, някой каза, че поставянето на реалистични цели е било нереалистично, и че всички цели трябва да бъдат „разширени“, защото това ще впечатли ръководещия орган¹³. Сега виждаш ли проблема? Да? **Не говорим за мотивация на тима, за свършена работа или за създаване на атмосфера от успех и креативност** (к.м.) Не,

говорим за впечатляване на ръководителите. Сега на хартия изглежда умна работа за вършене, ако бордът е съставен от маймуни, но аз се обзалагам, че е съставен от симпатични интелигентни умници, които са способни да видят маневра в наносекунда.

Когато кажа реалистични, нямам предвид слаби и лесно постижими цели. Казвам реалистични. Това може да означава изпитание, битка. Може да означава, че твоят тим трябва да удвои уменията си, да работи повече, по-дълго и по-оживено. Но правило 3 казва реалистични и това означава достижими, достъпни, да знаеш капацитета на своя тим и какво очакват от него. По някакъв

¹¹ Templar, R. THE RULES OF MANAGEMENT. A definitive code for managerial success. PEARSON. First published in Great Britain. 2005, pp 4 -15

¹² При интерпретирането правилата на Ричърд Темплър влагаме модифицирано уплътняване.

¹³ Templar, R. Op.cit., p. 9

начин трябва да свържеш двете неща, така че и двете страни да са доволни. Не можеш да изолираш тима, но можеш да допуснеш шефовете ти да мислят, че бездействаш. Ако те поставят цели, които са нереалистични, ти трябва да им го кажеш, да ги отхвърлиш. Недей да спориш или отлагаш. Попитай ги как целите биха били постигнати. Кажеш, че са нереалистични. Пригответи си аргументи, че целите не са реалистични и опитай как те мислят, как биха били осъществими. Предложи реалистична цел, добре подкрепена от факти, чертежи, диаграми и таблици. Продължавай да обясняваш къде е проблемът в поставената от тях нереалистична цел и искай изясняване. Те трябва да поставят по-реалистични цели или да ти предложат да осъществиш невъзможното. Без значение - ти си непоколебим. Ако ти поставят реалистични цели, всичко, което трябва да направиш, е да ги посрещнеш. Ако ти предложиш нереалистична, ти си на чисто; когато откажеш да я осъществиш – ще си способен да обясниш, че на времето си я отхвърлил и да им припомниш своите аргументи.

При *четвъртото правило* Темплър изхожда от факта, че „Идеите, които произлизат от най-мозъчно атакуващи събрания, са обикновено повърхностни, тривиални и не много оригинални. Рядко са полезни. Процесът изглежда така - некреативните хора чувстват, че правят иновативни контрибуции и че другите ги слушат¹⁴”.

Неоспорим факт е, че всеки мениджър трябва да провежда срещи. Те трябва да са ефективни. Необходимо е предварително да си решил каква е целта на срещата и да бъдеш сигурен, че ще я постигнеш. Срещите имат за цел: да създават и сливат един тим, да се предава и да се събира информация (да се взимат решения).

Някои срещи могат да включват една или повече от тези цели, но ти трябва да го осъзнаваш и да го добавиш към своята цел. Ако своята среща трябва да предава информация, тогава го направи, ако е дискусия за това, каква информация искаш, тогава това е друг вид среща и като такава тя има различни цели. Осъзнай, че някои срещи се провеждат, за да помогнат на тима да се срещне, съедини, социализира, да се опознае и да те види в истинската ти роля като водач на тима. Ако искаш срещите ти да бъдат ефективни, тогава остане твърдо под контрол, никакви сантименталности. Ти си мениджърът – ти командваш и точка! За да бъде срещата ефективна, не трябва да позволяваш на никого да си разказва спомените, да говори несвързано, да дрънка, да отказва да млъква. Бързо го изкарай из вратата. Не прави „никакъв друг бизнес”, ако е важно, включи го в дневния ред, ако не е – недей. С „всеки друг бизнес” някой се опитва да прехвърли нещо на някой друг – не го позволявай никога. **По- добре провеждай всички срещи в**

края на деня, а не в началото (к.м.). Всеки е нетърпелив да се прибере къщи и така срещите са по-кратки; а в началото на деня на всеки му се струва, че има цяла вечност да говори. Освен, ако разбира се, не е обединяваща среща. Можеш да ги провеждаш в началото на бизнеса. Виж колко срещи можеш да провеждаш по e-mail, по телефон или лице в лице, премахни всеки, който не е абсолютно важен. Започвай всички срещи навреме. Никога не чакай никого. Не се връщай назад по темата заради закъснели. Ако някой е пропуснал нещо важно, някой друг може да му го каже след срещата и това ще го научи да не закъснява другия път. Полезен съвет – никога не записвайте среща на кръгъл час. Винаги казвайте 15.10 ч. вместо 15.00 ч., ще видите, че хората са винаги по-точни, ако дадете необичайно време. Опитайте 15.35 ч., ако искате да бъдете наистина нестандартен.

Планирайте срещата предварително, така че никой да не каже, че има друга работа. Потвърдете деня с всеки и бъдете сигурни, че го помнят и ще дойдат. Ти решаващ кой колко да говори и бъди сигурен, че го спазват, по твое желание. Не трябва да бъдеш надменен или агресивен, просто се дръж строго приятелски и изцяло под контрол. Бъди сигурен, че всяка точка от дневния ред завършва с план за действие или решение, ако няма, значи си говорил празни приказки. Ако срещите стават прекалено големи – повече от 6 души, започни да ги разделяш на групи и накарай групите да ти се отчитат. И най-важното - всички срещи трябва да имат определена цел. В края на всяка среща трябва да бъдеш способен да кажеш дали си постигнал тази цел или не. И провеждай срещите на неудобни столове (или прави) – това значително ускорява нещата.

Преследваната цел с *нето правилото* е промяна на статуквото, т.е. модела - старите начини да се провеждат срещи трябва да прекратят и ти си човекът, който трябва да го направи. Така, че нека направим срещите забавление. Сега, преди да продължим, си спомням съвет, който четох някъде, пише Темплър¹⁵ - да раздадеш по пет монети на всеки член от срещата и когато те искат да говорят, трябва да дадат по една стотинка. След като те са „изхарчили” всичко, те са останали без нищо и не могат нищо да кажат. Предполага се, че така ще направиш хората наистина внимателни относно говоренето и те неохотно ще си харчат парите за незначителни факти. Забавление? Може би. Но това също може да ти създаде репутацията на малоумник и/или на неефективен лидер на срещите. Както биха направили други предложение като: смешно облекло; храна и/или напитки; игри, състезания; малки изненади като шоколадчета под столовете; пръчка, което ти дава право да говориш; игра на „сляпа баба” и да дадеш право на най-младия член да води срещата.

¹⁴ Templar, R. Op cit. p. 11

¹⁵ Templar, R. Op. cit. p.15

Всичко това води до провал и идиотизъм. Не го прави!

Като начало забавлението не трябва да означава глупост, тъпотия или нещо несмешно. Забавлението означава да не бъдеш скучен, да повлияеш на хората да бъдат себе си или да внесат своя принос. Забавлението означава да позволяваш на хората да споделят нещата, които са ги карали да се усмихват, без да бъдат намръщени. Забавлението е да оставиш хората да разказват анекдоти и истории, които ще повдигнат настроението (просто трябва да знаеш кога да кажеш „Добре, връщаме се към работата“). Забавлението означава да бъдеш достатъчно гъвкав, да позволиш други предложения, като къде и как да се срещнете. Може би твоята организация има голяма заседателна зала – може ли да се срещнете там, или навън, ако времето е хубаво.

Увереният мениджър – това си ти – може да бъде гъвкав, защото е отпуснат, страхотен и уверен. Скучният мениджър се страхува, защото се чувства несигурен, търси подход да поддържа своята липса на самоуважение.

Вторият аспект – обучението, както по-горе бе посочено, оказва непосредствено влияние върху ефективността на индустриалния мениджмънт. Основните цели, които трябва да се преследват при обучението¹⁶ на съвременните мениджъри, са свързани с: развитието на глобално мислене и способност за анализиране на сложните процеси в българската икономика в контекста на непрестанно изменящата се бизнес среда; усъвършенстването на нови знания, умения и методи за модерно, креативно и иновативно управление чрез изграждане на екипи; създаването на съвременна управленска култура и опознаването на културните сходства и различия в бизнеса и интеграция на културните ценности в стила на бизнеслидерите. Във връзка с това заслужава внимание тезата на Осаму Ияма от Азиатско-тихоокеански университет Рицумейкан, който споделя, че неговият „принцип в преподаването е да свързва теорията с практиката. Мениджърите трябва да имат добра теоретична основа, за да могат да анализират и интерпретират сложната стопанска действителност. Разбирането на теориите позволява на мениджърите да решават стопански проблеми и да вземат правилни решения. Изучаването само на теории обаче, е като шопска салата без ракия“.

Съвременната фирма трябва да стане обучаваща се организация. Разбира се, единен модел на такава организация не съществува – това е по-скоро философия за начина на развитие на една

организация и за ролята на нейните сътрудници в този процес. Предполага се, че всеки от тях може да участва в идентификацията и решаването на проблеми, което позволява организацията постоянно да експериментира, да се усъвършенства и да използва всяка откриваща се възможност за развитие. Изхожда се от принципа, че упълномощеният незнаещ е не по-малко опасен от безразличния към всичко и немотивиран сътрудник. Обучението се явява същностна черта на всички механизми, осигурявайки реализацията на принципа за непрекъснато усъвършенстване.

Лидерството се утвърждава като стил на управление. Като система за управление, то трябва да стимулира иновационното поведение на сътрудниците, обезпечавашо непрекъснат процес на раждане и използване на ново знание на всички нива в организацията. Мениджърите в организацията трябва да бъдат лидери, чийто поглед в бъдещето подкрепят всички сътрудници. Те разработват основополагащите идеи: мисия, цели и основни културни ценности, формиращи поведението и отношението на сътрудниците към труда.

При наличието на бързо променящи се технологии и демографски характеристики и на глобална конкуренция някои от основните инструменти на мениджъра, като например властта, както и организационната структура на управление и модела на практикувания мениджмънт, добиват нови измерения. Традиционният модел, при който мениджърите контролират сътрудниците си, е неефективен в света на глобализацията. Единственият начин за съществуване на една организация в условията на динамично променяща се среда е приложение на концепцията за *разпределение на властта* между сътрудниците от всички организационни нива. Само така може да се разкрие и ефективно използва потенциалът на сътрудниците. Не по-малко е значението на *новите структури*. Традиционната организационна структура на управление от йерархичен тип отстъпва място на нови по-плоски структури, осигуряващи поддръжка на самоуправляеми конкуриращи се екипи, включващи представители на различни звена и нива на управление. Мениджъри и сътрудници работят рамо до рамо, обвързани в реализацията на конкретни проекти и в името на общи цели. Оттук и налагането на **по-открит мениджмънт**. Обменът на информация е ключът към успеха на работните екипи в организацията. Данните за бюджета, печалбите и разходите на звената, достъпни по-рано само за висшето ръководство, са открити за всички. Откритият мениджмънт способства за формиране в организацията на атмосфера на доверие и на чувство за принадлежност към организацията.

¹⁶ Обучението вече става форма на живот. Средните разходи на американските компании за обучение съставляват около 1,4% от фонда работна заплата. (IBM около 5%, Хегох – около 4%). Съществуват прогнози, съгласно които в такива компании като Motorola всеки сътрудник през 2010 година ще се обучава около 1 месец ежегодно.