



ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО ЗАСТРАХОВАНЕ И ФИНАНСИ

Мая Янева

**„Бизнес комуникацията като ключов
инструмент за развитието на бизнеса.
(По примера на международни
организации в мултикултурна среда)“**

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ
НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“

Научен ръководител:
доц. д-р Даниела Илиева

София,
2021 г.

Дисертационният труд е структуриран в следните части: съдържание, увод, три глави и заключение, списък с използваната литература, справка за основните научни и научно-приложни приноси, справка на публикациите по темата, списък с използваните таблици, списък с използваните фигури и дванадесет приложения. Разработката е в обем от 235 страници, основният текст (без приложенията) е от 177 страници. Представени са 29 таблици и 46 фигури. Списъкът с използваните литературни източници включва 132 броя, от тях 37 на български език, 73 на английски език и 22 интернет статии.

Авторът на дисертационния труд е докторант в катедра „Маркетинг и Мениджмънт ” при Висше училище по застраховане и финанси.

Дисертационният труд е обсъден на Катедрен съвет на катедра „Финанси” при Висше училище по застраховане и финанси – София на 21.01.2021г. и е насочен за публична защита.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 03.06.2021г. на открито заседание на Научно жури, назначено със Заповед на Ректора на Висше училище за застраховане и финанси, в състав:

1. проф. д-р Али Вейсел - ВУЗФ
2. доц. д-р Теодора Лазарова - ВУЗФ
3. проф. д-р Надя Миронова - УНСС
4. проф. д-р Мариана Петрова – Великотърновски университет „Св. Св. Кирил и Методий“
5. доц. Д-р Валентина Николова-Алексиева – Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица в библиотеката на ВУЗФ.

СЪДЪРЖАНИЕ

на автореферата на дисертационния труд

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	4
1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика	4
2. Теза на дисертационния труд	7
3. Работни хипотези на изследването	7
4. Обект и предмет на дисертацията	9
5. Структура на дисертационния труд	9
6. Изследователски подходи и методи на научното изследване	10
7. Ограничителните условия	10
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	11
1. Структура на дисертационния труд	11
2. Съдържание на дисертационния труд	11
III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	12
1. Увод	12
2. Първа глава	12
3. Втора глава	17
4. Трета глава	30
5. Заключение	45
IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	48
V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	49
VI. ДЕКЛАРАЦИЯ	50

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика

Съвременните бизнес тенденции са свързани с продължаващата глобализация на икономиката и непрекъснатото развитие на иновациите. Тези тенденции се определят от нарастващия брой международни организации, силната световна икономическа конкуренция, постоянния поток от иновации и нарастващото значение и необходимост от висококвалифициран персонал. Функционирането в сложна бизнес среда принуждава съвременните организации да бъдат все по-активни в търсенето на конкурентни предимства и изграждане на стабилни позиции на международните бизнес пазари. Освен външни, организациите се сблъскват и с множество вътрешни промени, които изискват от тях да бъдат по-адаптивни към пазарните нужди, по-гъвкави при изпълнение на организационните бизнес цели и по-приспособими към мултикултурната среда. Справянето с тези външни и вътрешни предизвикателства организациите могат да постигнат чрез по-голям фокус върху продуктите или услугите, човешкия капитал и основните му компетенции.

Основният фактор, който осигурява оцеляването и развитието на организациите в динамичната бизнес среда, е тяхната способност за ефективно адаптиране към промяната. Мениджърите от всички управленски равнища трябва да прилагат управленски практики, които правилно интегрират въздействието на бизнес средата и развитието на пазара на труда, характеристиките на човешкия капитал, технологичното развитие и интересите на заинтересованите страни (служители, работодатели, потребители, контрагенти, правителствена политика, общество и т.н.) и организационни стратегии и цели за бъдещо развитие. Микроикономическото ниво на управление трябва да насърчава приспособимостта и гъвкавостта като ключови фактори и да прилага и изпълнява бизнес модели, които са адаптивни към динамичната среда. На преден план излиза и необходимостта от инвестиция в обучение и повишаване на квалификацията на човешките ресурси като инструмент за постигане на конкурентно предимство на организацията на международните пазари.

Според колектива Е. Салас, Г. Гудуин и С. Бърк¹ нуждата от адаптиране към динамичната бизнес ситуация често се дължи на културното многообразие. Приспособяването към културното многообразие в бързо променящия се свят е труден процес, тъй като културата все още се променя много по-бавно в сравнение на повечето бизнес процеси. В този контекст, успехът на организациите изисква овладяване на способността за взаимодействие с различни култури и пълно разбиране на процеса на межкултурно управление и способност за ефективно функциониране в мултикултурна среда.²

Проявлението и влиянието на мултикултурната среда в организациите най-често се свежда до следните възможности – организация, която има изградени подразделения, които оперират независимо в различни държави; организация, която физически е разположена в една държава, но предоставя своите продукти или услуги на международни пазари; организация, в която работят служители, представители на различни мултикултурни среди; организация, в която има виртуални екипи от различни култури.

Мултикултурната бизнес среда обединява служители и партньори, които са представители на различни култури, които се различават значително по отношение на личностни и бизнес разбирания. Съществуването и развитието на организациите в условия на културни различия изисква от тях да усъвършенстват и придобиват нови техники и похвати за провеждането на ефективни бизнес комуникации и преговори. Само познаването на културните различия и подобряването на комуникационните умения може да помогне на организациите и служителите да намалят възможните конфликти по време на комуникация и работа в мултикултурна среда. Така културата функционира като референтна рамка, в която се провежда, анализира и разбира бизнес комуникацията.

В съвременните условия се появява ново явление, наречено мултикултурен човешки капитал, който изисква от мениджърите да осъществят ефективна бизнес комуникация, която включва разбирането на културните

¹ Salas, E., G. F. Goodwin, S. C. Burke, Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches, New York: Psychology Press, 2009

² Ottewill, R., D. Laughton, East Meets West: Using Multi-Cultural Groupwork to Develop the Cross-Cultural Capability of Tomorrow's International Managers, Journal of Teaching in International Business, 2000,

https://www.researchgate.net/publication/234572307_East_Meets_West_Using_Multi-Cultural_Groupwork_to_Develop_the_Cross-Cultural_Capability_of_Tomorrow's_International_Managers

различия и тяхното преодоляване при изпълнението на общи организационни задачи. Г. Хофстеде³ определя, че в международните организации разбирането на културните различия и тяхното преодоляване може да допринесе за успеха на преговорите, чиито резултати зависят от решенията за важни глобални въпроси за организацията. Подобна ситуация все по-често се среща и в международните организации, които имат свои офиси и в България.

От представените до този момент аргументи може да се направи изводът, че бизнес комуникацията като ключов инструмент на мениджърите на международни организации в мултикултурна среда като тематика за изследване е изключително актуална и значима.

2. Теза на дисертационния труд

Защитаваната в дисертационния труд теза е, че международните организации използват специфична бизнес комуникация, която включва разбирането на културните фактори и тяхното преодоляване с цел постигане на висока ефективна комуникация. Въпреки многоаспектността и значението на процеса по бизнес комуникация в мултикултурна среда, той подлежи на цялостно дефиниране и моделиране, така че да се осигури значително подобрене на организационните резултати чрез приложението на подходящи обучения, планове за действие и усъвършенстване на познанията на ръководните кадри в организацията.

3. Работни хипотези на изследването

Използването на управлението и усъвършенстването на бизнес комуникацията в мултикултурна среда повишава възможностите за постигане на организационните цели и повишава резултатите на организацията. Във връзка с това са издигнати три работни хипотези, както следва:

Хипотеза 1: Възможно е да се синтезира модел за оценка на бизнес комуникационните умения.

³ Hofstede, G., Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001

Хипотеза 2: Възможно е да се дефинира методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании.

Хипотеза 3: Резултатите след осъществяването на експеримент с помощта на изградената методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании показват, че прилагането на изградената методика оказва положителен ефект върху работата на служителите и благосъстоянието на организацията.

Основна цел на дисертационния труд е да се разработи оригинална авторска методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании. Постигането на тази цел се свързва с решаването на следните задачи на научния труд:

1) Проучване и анализ на теоретико-методологичните аспекти на понятието комуникация, в частност бизнес комуникация, и определяне същността и основните характеристики на двете понятия.

2) Проучване и анализ на мултикултурните различия и съществуващите бариери пред ефективните бизнес комуникации.

3) Проучване и анализ на техники и инструменти за преодоляване на межкултурните бариери.

4) Идентифициране на влиянието на културните фактори върху комуникационния процес сред служителите на мултинационалната организация.

5) Разработване на модел за оценка на бизнес комуникационните умения в международна комуникация.

6) Разработване на авторска методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании.

7) Разработване на изследователски инструментариум и провеждане на експеримент в международна компания, която оперира на българския пазар.

8) Формулиране на изводи, препоръки и насоки за бъдещи изследвания.

4. Обект и предмет на дисертацията

Обект на изследване на научния труд е бизнес комуникацията на международните организации.

Предмет на настоящата разработка е преодоляването на бариерите от мултикултурната среда сред човешкия капитал при реализирането на бизнес комуникация в интернационални компании.

5. Структура на дисертационния труд

Структурата на дисертационния труд следва изискванията за такъв вид научен труд и е изградена логически, за да обвърже цялостното разработване на изследователския проблем с постигането на изследователските цели и задачи. Изложението на научния труд е съставено от три последователни глави, които разгръщат и доказват изследователската теза.

В съдържанието на първа глава е включен анализ на теоретични български и чуждестранни източници за дефиниции на понятието комуникация и концептуалните възгледи за основните характеристики на комуникацията. Анализирани са общият модел за осъществяване на процеса на комуникация и неговите ключови елементи. Обособено е мястото, ролята и значението на бизнес комуникацията в съвременните бизнес условия. Разгледаните основни функции, цели, типове и канали за бизнес комуникация дават по-ясна представа за процеса в рамките на организацията. Формулирани са мултикултурните различия, които е необходимо да бъдат познани и управлявани. Представен е международният бизнес етикет и са класифицирани международните културни бариери, които възникват по време на бизнес комуникация. Синтезираният основен понятиен апарат и разгледаните характеристики и проявления на понятията осигуряват пълно разбиране на предмета на дисертационния труд.

Втора глава представя дисертационното изследване. Включен е анализ на възможните техники и инструменти за преодоляване на межкултурните бариери, възникващи по време на международна бизнес комуникация. Въз основа на този преглед са изведени ключовите бизнес комуникационни умения, които трябва да притежават ръководителите и служителите за работа в интернационална компания. На базата на списъка с бизнес комуникационни умения е изграден модел за оценката им. Фокус на главата е създаването на

методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании.

Трета глава показва приложните аспекти на дисертационния труд и представя експеримент с помощта на методиката за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационална компания на българския пазар.

6. Изследователски подходи и методи на научното изследване

В основата на изследователските подходи в дисертационния труд е системният подход. При разработване на дисертационното изследване са използвани научноизследователски методи като комплексен метод на изследване, базиран на анализ и синтез, сравнителен анализ, индукция и дедукция, методът на наблюдението, дескриптивни статистически методи и други. Използвани са качествени и количествени методи за събиране на първична информация при реализиране на дълбочинно интервю и експертна оценка.

За обработка и анализ на получените резултати са използвани софтуерният продукт MS Excel и софтуерният пакет SPSS.

Методологичните връзки на настоящата тема с други науки са свързани с управление на човешки ресурси, теория на управлението, бизнес комуникации, социално управление.

7. Ограничителните условия на дисертационния труд могат да се разглеждат в следните основни положения:

- Наборът от ключови бизнес комуникационни умения, които оказват въздействие върху мултикултурната среда, не претендира за изчерпателност, а представя авторската гледна точка, изградена въз основа на теоретичния анализ и обобщения на научните източници в изследваните области.
- Изградената методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании не измерва начините за повишаване на бизнес комуникационните умения на човешкия капитал чрез промяна в друга управленска дейност.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е в обем от сто седемдесет и седем страници. Състои се от заглавна страница, съкращения, съдържание, увод, три глави и заключение, справка за основните научно и научно приложни приноси, справка на публикациите по темата, списък с използваната литература, списък с използваните фигури и списък използваните таблици и шест приложения. Представени са 29 таблици и 46 фигури. Обемът на приложенията е 20 страници. Списъкът с използваните литературни източници включва 132 броя, от тях 37 на български език, 73 на английски език и 22 интернет статии.

2. Съдържание на дисертационния труд

Увод

Глава I. Теоретико-методологически аспекти на изследването

1. Ролята на комуникацията като ключов процес за функционирането на съвременните организации
2. Мястото на бизнес комуникациите в организацията – същност и характеристики на бизнес комуникацията
3. Канали и средства за провеждане на ефективна бизнес комуникация
4. Мултикултурната бизнес среда и културни различия и бариери, които предопределят ефективното протичане на бизнес комуникациите
5. Международен бизнес етикет при провеждане на бизнес комуникации
6. Обобщения и изводи от първа глава

Глава II. Изграждане на методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании

1. Обща рамка на дисертационното изследване
2. Техники и инструменти за преодоляване на межкултурните бариери

3. Извеждане на ключови бизнес комуникационни умения за работа в интернационална компания

4. Изграждане на модел за оценка на бизнес комуникационните умения – експертна оценка

5. Синтезиране на методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании

6. Обобщения и изводи от втора глава

Глава III. Експеримент на методиката за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании

1. Изграждане на експеримент

2. Изследване на група А

3. Провеждане на експеримента

4. Повторно изследване на група А

5. Анализ на получените резултати

6. Аргументиране на дисертационните хипотези

7. Препоръки за бъдещи изследвания

8. Обобщения и изводи от трета глава

Заклучение

Използвана литература

Декларация за авторство

Справка за основни научни и научно-приложни приноси в дисертационния труд

Справка за публикациите по темата на дисертационния труд

Списък с използваните таблици в дисертационния труд

Списък с използваните фигури в дисертационния труд

Приложения

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Увод

В увода на дисертационния труд е обоснована актуалността и значимостта на изследваната проблематика. Дефинирана е основната теза. Формулирани са работните хипотези, предметът и обектът на дисертацията. Посочени са целта, задачите, изследователските подходи и методи на научното изследване, обхвата и ограниченията, свързани с дисертационния труд.

2. Първа глава: Теоретико-методологически аспекти на изследването

Съвременните бизнес организации развиват своята дейност извън пределите на местните пазари. Позиционирането на глобалната сцена изисква от тях адаптация и усъвършенстване на комуникационните умения за водене на бизнес комуникация в мултикултурна среда. Значението на бизнес комуникациите за развитието на съвременния бизнес поставя на преден план по-детайлното им ползване и анализиране през призмата на културната среда, в която функционира организацията. В началото на първа глава е представено понятието комуникация като дефиниция и основни характеристики, като за целта са анализирани набор от литературни чуждестранни и български източници. Анализирани са общият модел за осъществяване на процеса на комуникация и изграждащите го елементи. Въз основа на този анализ се добива по-пълна представа за значението на комуникацията в съвременния бизнес свят и напълно логично обект на последващ преглед е ролята и мястото на бизнес комуникацията. Разгледаните основни функции, цели, типове и канали за бизнес комуникация дават по-ясна представа за процеса в рамките на организацията. Обект на последващ анализ е културната среда и произтичащите от нея основни мултикултурни различия, които е необходимо да бъдат познавани и управлявани. В края на главата е представен международният бизнес етикет и са класифицирани международните културни различия по време на бизнес комуникация. Настоящата глава завършва с изводи върху разгледаните понятия и процеси и се извежда рамката, в която авторът на дисертационния труд поставя своето изследване. Благодарение на настоящата глава се решават първите две задачи от дисертационния труд.

Първият параграф от главата е насочен към изясняването на ролята на комуникацията като ключов процес за функционирането на съвременните организации. На първо място е направен литературен преглед на понятието комуникация, като е изведено авторското мнение за основните разбирания за комуникацията:

- Комуникацията се разбира като транзакция, т.е. тя включва двама или повече индивида.
- Участниците в комуникацията развиват взаимни очаквания.
- Необходимо е да се гарантира, че посланието/съобщението е разбрано, посредством обратната връзка от страна на получателя.
- Комуникацията е обмен на мисли, идеи, чувства, информация, мнения и знания.
- Комуникацията е ефективна, ако предаденото и разбраното съобщение носят едно и също значение.

Под понятието комуникация в рамките на дисертационния труд се приема следната дефиниция: „процес на социално взаимодействие, осъществявано чрез едностранно разпространяване – предаване, приемане или взаимен обмен на съобщения“⁴.

На следващо място в този параграф се разглежда комуникационния процес с цел да се определи значението, целите, задачи и функциите на комуникацията в съвременните бизнес организации. Параграфът завършва с посочване на основните четири принципа на комуникационния процес, изведени от П. Дракър.

Вторият параграф от теоретико-методологическата глава на дисертационния труд определя мястото на бизнес комуникациите в организацията – същност и характеристики на бизнес комуникацията. Авторът прави литературен преглед на български и международни автори за понятието бизнес комуникации като ясно посочва, че приема дефиницията на У. Скот, като най-добре описваща същността на бизнес комуникацията – „бизнес комуникацията е процес, който включва предаване и точно възпроизвеждане на

⁴ Алексиева, С., „Бизнес комуникации“, НБУ, София, 2006

идеи, осигурени чрез обратна връзка с цел избиране на действия, които ще постигнат организационни цели“⁵.

В този параграф авторът на дисертационния труд извежда спектъра от функции на бизнес комуникацията: информационна, инструктираща, интегрираща, оценъчна, обучителна, въздействаща, имиджова и ориентираща. Представят се и основните цели на понятието. Параграфът завършва със сравнителен анализ между вътрешна бизнес комуникация и външна бизнес комуникация спрямо следните показатели: значение, форми, цел, участници, честота на осъществяване и поток на информация.

Следващият параграф от първата глава е насочен към проследяване на каналите и средствата за провеждане на ефективна бизнес комуникация. В първата част на параграфа се прави сравнителен анализ на формалната бизнес комуникация и неформалната бизнес комуникация. На следващо място в третият параграф от първа глава се разграничават вербалните и невербалните средства за комуникация. Вербалната комуникация обхваща комуникацията, която се осъществява устно или в писмена форма. Компонентите на невербалната бизнес комуникация се изразяват в: израз на лицето и поглед, жестове, език на тялото и поза, паралингвистика, време и пространство, докосвания.

Четвъртият параграф представя мултикултурната бизнес среда и културни различия и бариери, които предопределят ефективното протичане на бизнес комуникациите. В обобщение на направения преглед и анализ на понятието култура и мултикултурна бизнес среда, авторът на дисертационния труд прави следните по-важни заключения за значението на мултикултурната среда върху бизнес комуникациите: *Културата се характеризира с основни предположения и психически модели, артефакти и ценности, политики, процедури и поведенчески конвенции, които се споделят от група хора и оказват влияние върху техните възприятия при общуването с представители на други култури. Бизнес комуникациите в мултикултурна среда се обуславя от необходимостта от предварителни знания за задължителното, предпочитаното и приемливото поведение в определен организационен контекст. Културната среда се явява рамка за провеждане на*

⁵ Scott, William G., T. R. Mitchell, Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis, Irwin, 1976

бизнес комуникацията, което изисква познаване на културните различия, гъвкавост и адаптация към чуждата култура и добри комуникационни умения.

Въпросът за мултикултурната комуникация е от голямо значение за глобалния бизнес сценарий. Успехът при управлението на служители, представители на различна мултикултурна среда, до голяма степен зависи от уменията на ръководителите да комуникират ефективно с хора от различни среди и да познават и уважават културните различия. В процеса на комуникация в мултикултурна среда възникват бариери, които затрудняват ефективността ѝ. Познаването и преодоляването на тези бариери би спомогнало за насърчаването на комуникацията с различни култури и би било от полза както за организацията, така и за отделните индивиди.

На следващо място са представени и анализирани основните комуникационни предизвикателства, пред които се изправят бизнес комуникациите в мултикултурна среда: езикова бариера, стереотипи, етноцентризъм, културен шок, разрешаване на конфликти, завършване на задачите, взимане на решения, взаимоотношения и доверие, личен живот, невербална комуникация.

Петият параграф от теоретико-методологическата глава на дисертацията се фокусира върху международният бизнес етикет при провеждане на бизнес комуникации. Международният бизнес е резултатът от глобализацията, който се ръководи главно от икономическата взаимозависимост и напредъка в технологиите. Успехите в глобалните бизнес начинания се ограничават от неспособността на международните мениджъри да разбират бизнес етикета, обичаите и ценностите, необходими за ефективна бизнес комуникация с чуждите култури по света. Жизненоважната роля на международния бизнес етикет за управление и комуникация в мултикултурна среда се подчертава в научната литература. Управлението на мултикултурна работна сила и комуникацията с различни заинтересовани страни изисква правилното поведение и спазването на определени културни правила.

Основно място в този параграф заема класификацията на международните културни различия, която представя типове култура на база определени критерии, които са представени, чрез своите характеристики и местоположение на проявление: 1) отношение към бизнеса: транзакционно-ориентирани култури, умерено транзакционно ориентирани култури и култури на

взаимоотношенията; 2) етикет, йерархия и уважение: неформални култури и формални култури; 3) начин на поведение: затворени култури, експресивни култури и култури с различен начин на изразяване; 4) отношение към времето: монохронни култури, умерено монохронни култури и полихронни култури.

На следващо място в параграфа на база представените международни културни различия се разгледат конкретни аспекти от сложността на бизнес етикета при работа на международни партньори, колеги или клиенти. Тъй като не могат да се обхванат всички съществуващи бизнес етикети в различните държави, в последващия анализ авторът на дисертационния труд не претендира за изчерпателност и подчертава, че фокус са най-контрастните култури – тези на САЩ, Япония, Англия, Германия, Гърция, Полша и тази на България. Отделните правила за бизнес етикети са описани от гледна точка на бизнес комуникацията, срещите и преговорите, както и от различни социални аспекти.

Последният параграф от първа глава представя основните обобщения и изводи от първа глава. Синтезиран е следния важен извод: *Представените и анализирани дефиниции, характеристики и особености на понятията комуникация, бизнес комуникация и мултикултурна среда дават основа за разбиране и осъзнаване на важността и значението на бизнес комуникациите в управлението на международни организации в мултикултурна среда. Именно представените анализи и обобщения показват актуалността на избраната тематика от автора на дисертационния труд и му дават основание да развие и изгради авторски модел, който да осигури преодоляването на предизвикателствата, свързани с провеждането на бизнес комуникация чрез подобряване на комуникационните умения в условията на мултикултурна среда.*

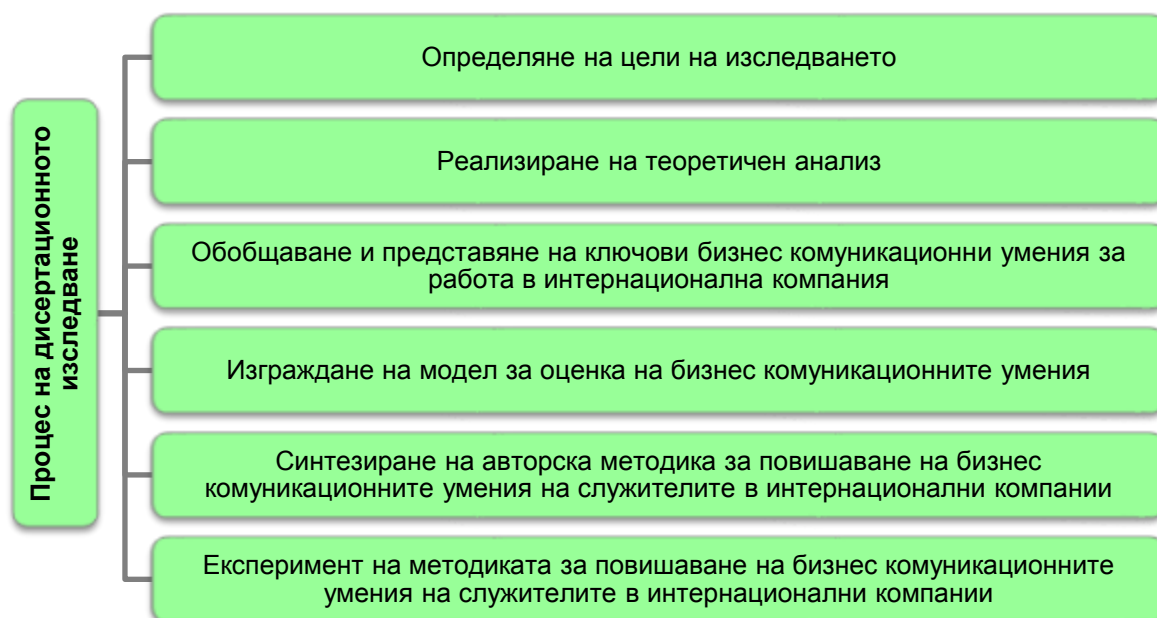
3. Втора глава: Изграждане на методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании

Втората глава на дисертационния труд е теоретично разделена на шест части. В първата част се представя обща рамка на дисертационното изследване. В главата са обобщени и анализирани техники и инструменти за преодоляване на межкултурните бариери. Анализирани и изведени са ключови бизнес комуникационни умения за работа в интернационална компания. С помощта на метода експертна оценка е изграден модел за оценка на бизнес

комуникационните умения в международна организация. След направения анализ е синтезирана авторска методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании. Поетапно са обяснени и обособени всяка една от частите на изградената методика – изведени са стъпки, препоръки, инструменти, ресурси и други необходими елементи.

Основните дисертационни задачи, които се решават в настоящата глава, са три, четири, пет и шест: проучване и анализ на техники и инструменти за преодоляване на межкултурните бариери; идентифициране на влиянието на културните фактори върху комуникационния процес сред служителите на мултинационалната организация; разработване на модел за оценка на бизнес комуникационните умения в международна комуникация и разработване на авторска методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании. Главата завършва с формулирани изводи върху разгледаните аспекти на изследваната област.

В първия параграф от втора глава – обща рамка на дисертационното изследване, авторът на дисертационния труд с помощта на критичен анализ извежда своята обща рамка, както следва:



Фигура 1. Обща рамка на дисертационното изследване

Във фигурата са представени основните шест етапа, през които преминава общата рамка на дисертационното изследване.

Вторият параграф от втора глава на дисертационния труд представя и анализира различен набор от техники и инструменти за преодоляване на межкултурните бариери. При реализиране на комуникация в интернационална култура, е необходимо полагането на усилия от страна на служителите, за да се преодолеят комуникационните бариери. На база на направения преглед и анализ се извеждат следните основни моменти:

- Служителите трябва да избягват използването на референтната рамка.
- Необходимо е да се използва език и невербални знаци, които са познати на комуникиращите страни.
- Участниците в комуникацията трябва да са активно слушащи.
- Когато е налице съмнение относно разбирането на ситуацията, служителите трябва да бъдат наясно, че организацията подкрепя и насърчава използването на вербална яснота и задаването на въпроси е задължително.
- Средата в организацията трябва да показва насърчаване на пространство за взаимно уважение.
- Културата в организацията трябва да бъде насочена към обучение на служителите да бъдат отворени за нови идеи и възможности, които им предоставя работата в интернационална среда.
- Културната настройка на всеки член на организацията трябва да бъде насочена към приемане и адаптиране на различните култури на служителите в организацията.
- Служителите в организацията могат значително да подобрят своето разбиране на дейността и ролята си като избягват стереотипните представи за околните.
- Ръководителите и лидерите в организацията трябва да насърчават положителното приемане на културни различия.
- Подходящо е в организацията да се организират системни обучения и семинари, насочени към научаване и разбиране за други култури и техните норми.
- От съществено значение е използването на неформално общуване между служителите за преодоляване на вътрешните им бариери, за целта могат да се използват организирането на неформални срещи след

работа, неформални презентации, тимбилдинг и други подобни мероприятия.

Следващият параграф от втора глава представя изведените ключови бизнес комуникационни умения за работа в интернационална компания. Ефективността на комуникациите в интернационална компания поставя на преден план предизвикателството за придобиване на редица умения, свързани с познанията, адаптацията и поведението на индивида по време на комуникация. Глобалността на съвременния бизнес свят и появата на интернационалните компании изискват от служителите на всяко ниво на организация да притежават уменията за межкултурна комуникация, необходими за успешното взаимодействие с международни сътрудници.

Авторът на дисертационния труд определя следните ключови бизнес комуникационни умения за работа в интернационална компания:

- Знание за мултикултурните различия.
- Адаптивност към чуждата култура.
- Усъвършенстване на езикови умения и модели за невербална комуникация.
- Правилно използване на средствата за провеждане на бизнес комуникации.
- Умението за активно слушане и разбиране.
- Спазване на бизнес етикет при провеждане на межкултурна комуникация.
- Преодоляване на културните бариери.

Параграфът завършва със следния авторски извод: Интернационалните бизнес организации трябва непрекъснато да развиват межкултурна компетентност на своите служители, за да си гарантират, че бариерите в межкултурната комуникация се преодоляват ефективно.

В **четвъртия параграф** се изгражда авторски модел за оценка на бизнес комуникационните умения с помощта на метода експертна оценка. В първата част на този параграф авторът на разработката дефинира процесът на осъществяване на изследването с помощта на седем основни стъпки, които са представени на следната фигура:



Фигура 2. Процес на метода на експертна оценка

След реализирането на изследването е синтезиран модел, който е представен във вид на таблица с помощта на ранжираните бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании с определени тегла за важността за всеки един от тях. Стойността на всички представени тегла е дефинирана:

Таблица 1. Модел на бизнес комуникационните умения

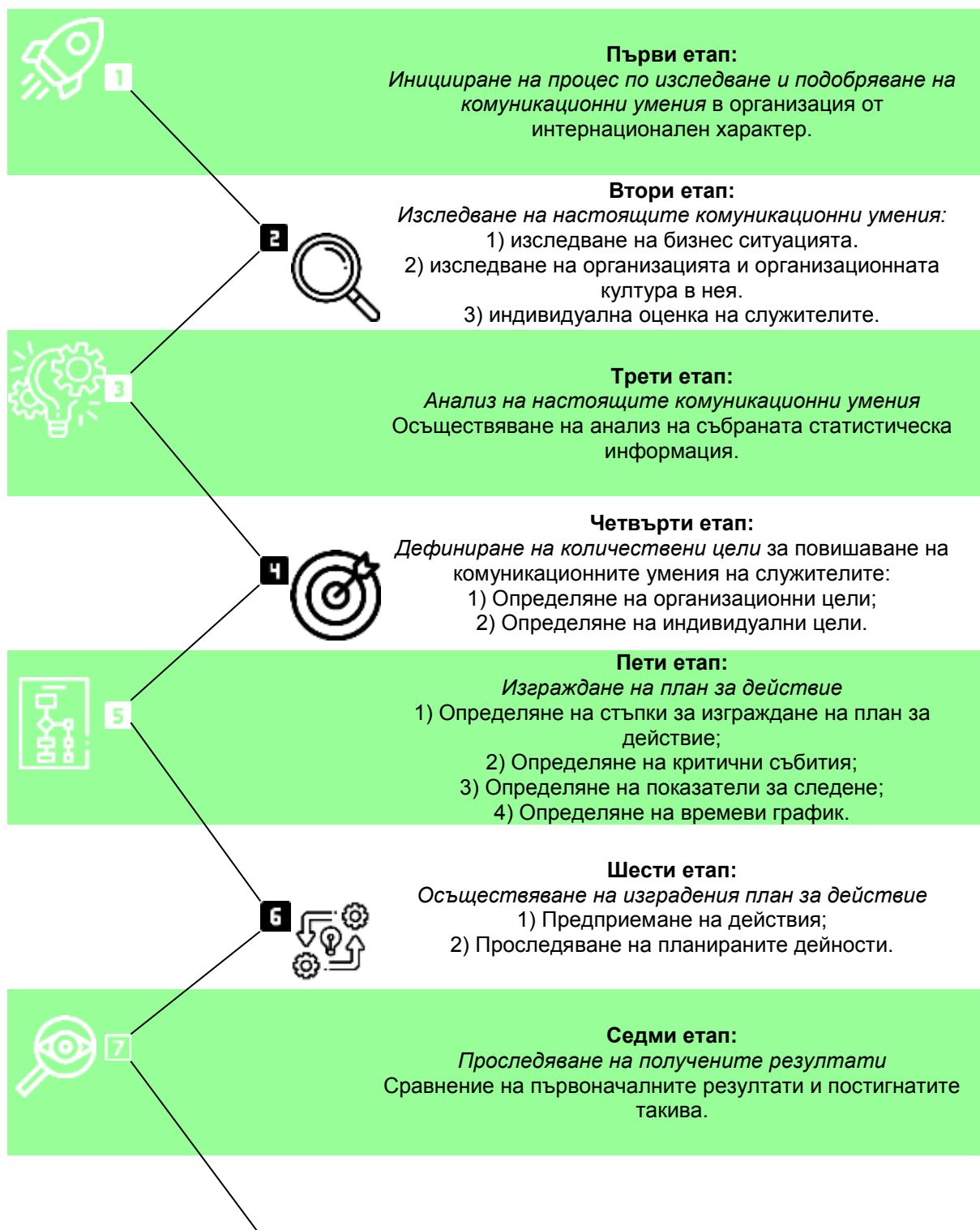
№	Бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании	Тегло
1	Умението за активно слушане и разбиране (Умението за активно слушане и разбиране помага за по-доброто разбиране и осъзнаване на съобщението в комуникацията.)	17,29%
2	Знание за мултикултурните различия	16,29%

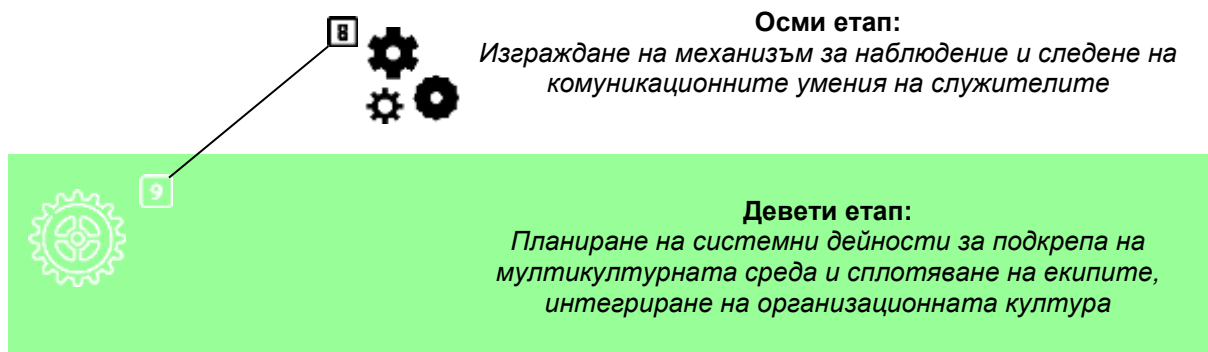
	<i>(Умение за натрупване на познания, свързани с психологическите модели, артефакти, нагласи и ценности на всички културни групи, между които е необходимо да се осъществи комуникация в интернационална организация.)</i>	
3	Преодоляване на културните бариери <i>(Познаването на комуникационните бариери и развиването на умения у комуникатора за безпроблемното им преодоляване. В това умение се включва и предварителна подготовка по предвиждане на възможните проблеми, които възникват по време на комуникация.)</i>	15,29%
4	Адаптивност към чуждата култура <i>(Комуникационно умение, свързано с проявата на гъвкавост при провеждане на комуникация с различни културни групи в интернационална компания.)</i>	14,29%
5	Усъвършенстване на езикови умения и модели за невербална комуникация <i>(Комуникационно умение, при което максимално бързо се развиват нови езикови познания и се научават нови невербални модели за комуникация в мултикултурна среда.)</i>	13,29%
6	Правилно използване на средствата за провеждане на бизнес комуникации <i>(Познание и умение как правилно да се използват средствата за вербалната и невербалната комуникация в различни комуникационни условия в културна среда.)</i>	12,29%
7	Спазване на бизнес етикет при провеждане на межкултурна комуникация <i>(Комуникационно умение за използване на правилните и позволени поведения при комуникация с представител на друга култура – поздравяване, пространство, подаръци и други.)</i>	11,29%

Предпоследният параграф от втора глава представя синтезираната методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании. В началото на параграфа авторът подчертава, че фундаменталният принцип при прилагане на процеса по повишаване на дадени умения се основава на факта, че подобряването е резултат от непрекъсната дейност, а не от еднократно действие. При реализирането на оценяване и осъществяване на промени, винаги се проявяват проблеми и предизвикателства за управление, които е необходимо да се решават своевременно. Подобряването на уменията у служителите включва бизнес практиката на идентифициране, анализиране и подобряване на настоящото състояние. Съществуват различни утвърдени подходи, които могат да бъдат използвани: PDSA (Plan (планиране) – Do (действие) – Study (изучаване) – Act (въздействие)), DMAIC (Define (определяне), Measure (измерване), Analysis (анализиране), Improvement (усъвършенстване) and Control (контрол)), Шест Сигма, Тотално управление на качеството, 5 whys и други. След прегледа и анализ на тези основни методи авторът на дисертационния труд прави заключението, че напълно подкрепя общите положения в представените инструменти като основа

за усъвършенстване и подобряване на всеки процес в организацията независимо от естеството му: усъвършенстване на производствен процес, подобряване на услуги, отношение към клиенти, подобряване, интегриране на промяна и реинженеринг, усъвършенстване на организационната култура или усъвършенстване на служителите чрез обучения.

Авторската методиката за повишаване на бизнес комуникационните умения има следния вид:





Фигура 3. Методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании

Целта на методиката е да промени в положителен план бизнес комуникациите на служителите и от своя страна те да повишат своята ефективност и оперативност, за да постигнат организационните цели и стратегии:

1. Инициране на процес по изследване и подобряване на комуникационни умения в организация от интернационален характер

Първият етап от авторската методика има основополагащ характер. С него се стартира алгоритъмът на изградената методика. Първата стъпка в този процес е свързана с осъзнаване на нуждата от предприемане на дейности, свързани с повишаването на бизнес комуникациите на служителите в интернационални компании. Обикновено тази нужда е предизвикана от необходимост към подобряване на ефективността в екипната работа, усъвършенстване на организационната култура, увеличаване на сплотеността между служителите, подобряване на представянето на организацията и други. Основно място в този етап заема и *подкрепата на ръководството*, поради естеството на процеса. Подкрепата е наложителна, тъй като именно ръководството осигурява нужните ресурси от всякакво естество за реализирането на процеса. На следващо място е съставянето на екип, който ще спомогне за изграждането на ангажираност у служителите. Належащо е екипът да е от служители вътре в компанията, които да могат да разпределят задачите и отговорностите спрямо дейностите, процедурите и действията, свързани с интегрирането на този процес в компанията.

II. Изследване на настоящите комуникационни умения

Вторият етап от представената методика фокусира своето внимание върху изследването на комуникационните умения в организацията. Този вид изследване е свързано преди всичко със съвкупност от познавателни методи и процедури за разкриване на състоянието на комуникационните умения чрез измерване на конкретни, моментни стойности на определени параметри. Основна цел на този етап е свързан с установяването на отклоненията на реално желаните умения.

Изследването на комуникационните умения е свързано с три целенасочени дейности: изследване на бизнес ситуацията, изследване на организацията и организационната култура в нея и индивидуална оценка на служителите.

Първият тип изследване – свързан с бизнес ситуацията, има за цел да установи настоящото състояние на типа бизнес, в който оперира организацията.

Следващото изследване е насочено към проследяване на състояние на организацията и изградената вътре в нея организационна култура. Това изследване може да се раздели на следния набор от дейности, изучаващи различни аспекти от организацията: анализ на вътрешната документация, анализ на годишните финансови резултати, емпирично проучване на настоящата организационна култура сред всички служители в организацията или при липса на възможност за изчерпателно изследване, то поне изследване на представителна извадка, която да даде основа за изграждане на изводи относно съществуващата култура.

Последното изследване в този етап от авторската методика е насочено към индивидуални оценки на служителите на техните бизнес комуникационни умения. Подходящо е това изследване да протече на следните четири етапа:

- 1) Лична самооценка на служителите за състоянието на техните умения;
- 2) Оценка на комуникационните умения на служителите от пряк ръководител;
- 3) 360⁰ оценка на служителите от техните съекипници;
- 4) Професионална оценка от външен консултант, специализиран в бизнес комуникационни умения и международен етикет.

Извършването на оценяването на наличните бизнес комуникационни умения на служителите има за цел да се установят дефицитите спрямо желанията на организацията и да се предприемат съответните и необходими дейности по корекции за усъвършенстването на тези умения.

В някои организации от международен характер не е необходимо използването на професионална оценка от страна на външен консултант, тъй като в организацията са налични и вътрешни експерти, които могат да извършат необходимата оценка.

В този етап се използва и авторския модел, разработен и представен в таблица 1., параграф четири от настоящата глава.

III. Анализ на настоящите комуникационни умения

В този етап се обработва емпирично събраната информация от етап две и се създават основните съждения, на чиято база се правят заключения за настоящото състояние на бизнес комуникационните умения на служителите в организацията. Подходящо е използването на статистически инструменти за установяването на зависимости и установяването на основни елементи, от които да се започне. Прави се сравнение между настоящото състояние и желаното такова, като по този начин се установяват дефицитите на всеки служител.

IV. Дефиниране на количествени цели за повишаване на комуникационните умения на служителите:

Целеполагането включва дефиниране на какво, защо и как е необходимо да се предприеме в желаната посока. В практиката при формулиране на целите най-често се използват т.нар. SMART принципи⁶: конкретни (specific), измерими (measurable), съгласувани (agreeable, accordant) с мисията на компанията и помежду си, достижими (realistic), определени във времето (timebounded). Всяка изградена цел трябва да бъде така създадена, че да съдържа в себе си критерий за оценка, който да установява ефективното ѝ достигане.

При изграждането на целите е необходимо да се създадат на първо място организационните цели, които могат да бъдат в синхрон с организационната стратегия, визия и мисия. На второ място, се определят и индивидуални цели, които могат да бъдат индивидуални за всеки служител или екип.

⁶ Харизанова, М., Н. Миронова, М. Мирчев, Мениджмънт, ХелиосПринт, София, 2006

V. Изграждане на план за действие

Планът за действие⁷ може да се разглежда като контролен списък за стъпките или задачите, които трябва да изпълните, за да постигнете поставените цели. Планът се състои от добре дефинирани цели; задачи / дейности, които трябва да бъдат изпълнени, за да се постигнат поставените цели; хората, които ще отговорят за изпълнението на всяка задача; кога ще бъдат изпълнени тези задачи (крайни срокове и етапи); ресурси, необходими за изпълнение на задачите; показатели за измерване на напредъка по всяка задача.

Необходимо е да се има предвид следният набор от методи на обучение, които могат да бъдат прилагани: планирани вътрешни обучения, коучинг и менторство, лекции, дискуссионен метод, демонстрации, семинари и конференции, материали за четене или видео материали, бизнес симулация, бизнес игри, ролеви игри, екипни обучения, моделиране на поведението, компютърно моделиране, компютърно базирано обучение, тиймбилдинг и други.

VI. Осъществяване на изградения план за действие

В този етап от изградената методика се реализира изграденият план за действие и се проследява неговата систематичност. Необходимо е да се организират регулярни срещи, на които да се обсъжда прогреса и осъществените дейности от него. От ключово значение за цялостното изпълнение на поставените задачи е следенето на критичните събития и изпълнението на времевия график.

VII. Проследяване на получените резултати

Седмият етап от методиката представлява сравнение на първоначалните резултати и постигнатите такива. Установяването на постигнатите резултати се реализира с помощта на повторно изследване на „новите“ настоящи бизнес комуникационни умения на служителите от интернационалната компания. Ключово място заема сравнението на новите оценки с първоначалните такива. Установената разлика в представените оценки е индикатор за получения резултат от предприетите дейности в организацията.

⁷ Athuraliya, Amanda, The Easy Guide to Developing an Effective Action Plan, 13 July 2020, <https://creately.com/blog/diagrams/how-to-write-an-action-plan/>

VIII. Изграждане на механизъм за наблюдение и следене на комуникационните умения на служителите

В основата на този етап стои изграждането на механизъм и установяване на практики в организацията, които да позволяват осъществяването на наблюдение и следене на комуникационните умения на служителите. Целта на осмия етап е изграждане на постоянна обратна връзка за състоянието на комуникационните умения в организацията. Подходящо е да се предвидят дейности в HR отдела за проследяването на конкретни показатели. От друга страна, този процес трябва да бъде проследяван и всеки пряк ръководител на дадения служител в организацията.

IX. Планиране на системни дейности за подкрепа на мултикултурната среда и сплотяване на екипите, интегриране на организационната култура

Последният етап от изградената авторска методика е насочен към интегрирането в организацията на системни дейности, които са свързани с обучения, семинари, тиймбилдинг мероприятия и други мероприятия, които сплотяват екипа и целят намаляването на културните бариери.

Целта на осъществяването на подобен тип дейности се свързва с осъществяването на ефективна организационна комуникация, която ще доведе до следните предимства:

1 **Намаляване на комуникационните неразбирателства**

Ясно представяне как всеки служител допринася за постигането на целите на компанията, без да се пренебрегва важна информация.



2 **Ползотворна култура на работното място**

Развиване на добри работни отношения със служителите чрез честна комуникация, така че те да се доверяват на управлението.



3 **Спокойна среда**






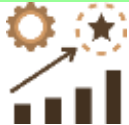
Осигурява се възможност на ръководителите да се допитат до мнението на служителите, докато те споделят своите мисли, чувства и идеи.



4 **Лесно разрешаване на конфликти**

Лесен начин за решаване на проблема зад всеки конфликт и превръщането му в нещо креативно.



5	Екипен дух	Насърчава желанието за работа за постигане на обща цел за безпроблемна работна среда.	
6	Повишаване на самочувствието	Служителите се чувстват по-добре в социално отношение, когато знаят, че съобщението им е доставено според очакванията.	
7	Ясна посока	Служителите трябва да знаят какво точно се очаква от всеки от тях и какви стъпки трябва да бъдат предприети.	
8	Силна екипна работа	Изграждане на доверие, чрез добра комуникация и екипът ще работи добре заедно.	
9	Висока удовлетвореност от работата	Изграждането ѝ води до изпълнени служители, които не само дават най-доброто от себе си, но и се задържат дълго.	
10	Успех на бизнеса	Щастливите служители се равняват на успешен бизнес, тъй като те са доволни и високоефективни.	

Фигура 4. Предимства на ефективната комуникация

Източник: Kashyap, Sandeep Here's, *How Effective Communication is in the Hands of 73% of Professionals*, July 21, 2019, <https://www.proofhub.com/articles/effective-communication>

Във връзка с изградената методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании, авторът на дисертацията очертава следните основни предизвикателства, които могат да възникнат:

- Необходима е пълната подкрепа на ръководството и лидерите в организацията;
- Необходимо е осигуряването на нужните за целите на методиката финансови, човешки и други ресурси;
- Необходим е експертен екип, който да приложи авторската методика.
- Необходимо е съдействие от страна на служителите за реализирането на изследването и въздействието върху настоящото състояние на комуникационните им умения.

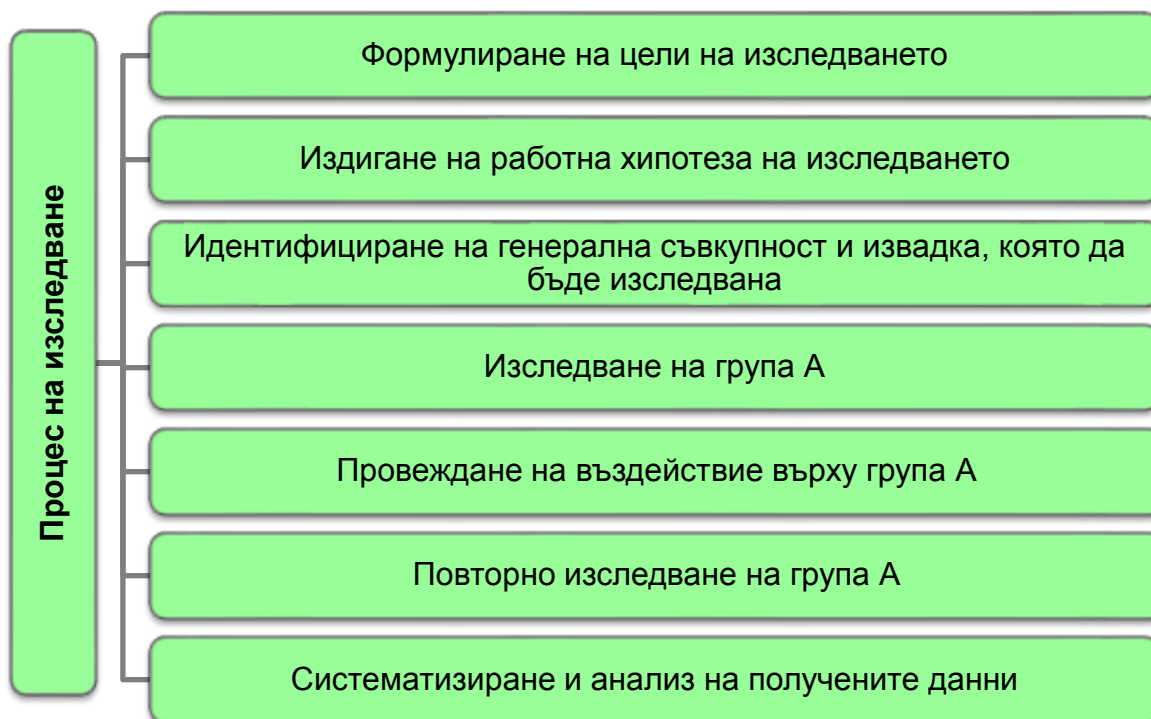
- Необходима е мотивация и желание от страна на служителите за непрекъснато усъвършенстване и работа в организационна култура, подходяща за интернационална компания.

Последният параграф представя изведени основни обобщения и изводи от изложението на втора глава.

4. Трета глава: Експеримент на методиката за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании

Глава три от дисертационния труд е съсредоточена върху провеждане на емпирично проучване под формата на експеримент и апробиране на изградената във втора глава авторска методиката за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании. Настоящата глава е разделена на седем части. Първата част е свързана с изграждане на експеримент, в нея са описани цели, задачи, обект на изследване, инструментариум и други елементи на изследването. Централно място в третата глава заема първоначалното изследване на група А с цел установяване на настоящото състояние на комуникационните умения на служителите в организацията. Третата част практически показва провеждането на експеримента. Четвъртата част е насочена към реализиране на повторно изследване на група А, или т.нар. осъществяване на проверка на оказаното въздействие върху изследваната група. Следващата част представя анализ и интерпретация на получените резултати от осъществения експеримент. Предпоследната част от тази глава извежда препоръки за бъдещи изследвания. Последната част от третата глава представя обобщения и изводи от проведения експеримент. Третата глава от дисертацията е фокусирана върху практичната част от изградената авторска методика и решава седма и осма задача на дисертационния труд, а именно разработване на изследователски инструментариум и провеждане на експеримент в международна компания, която оперира на българския пазар и формулиране на изводи, препоръки и насоки за бъдещи изследвания.

Първият параграф от третата глава представя изграждането на експеримента. След обобщение и съждение на автора на дисертационния труд на база на съвременни автори, развиващи своята научна дейност в областта на методологиите на научните изследвания, извежда следния процес:



Фигура 5. Процес на изследване

Вторият параграф фокусира изложението си в изследването на група А. Първоначално е проведено предварителното изследване в цялата компания, обект на изследване, за всички региони сред 11 страни и повече от 30 места на служителите от отдели продажби/ управлението на проектите/ поддръжка на продажбите. Реализирани са два вида анкетни карти за служителите на екип и за ръководителите им. Проучването е завършено в рамките на един месец и включва всички избрани ръководители на отдели и техните екипи. Отговорите са анонимни и са обобщени в кратко представяне на ниво отдел и генерално обобщение на резултатите от проучването. Фокус на дисертационния труд е проведеното изследване над екипа в България, в частност в гр. София – BG 1.

Резултатите от предварителното изследване осигуряват възможност на автора на дисертационния труд да направи заключението, че е необходимо да се направи сериозно въздействие върху изследваните лица, за да се постигне увеличението и подобряването на общата средна стойност на офиса в град София. Целта на въздействието е насочено към настигане на най-високия среден рейтинг от 3,8 или дори постигане на по-висок. От друга страна, това изследване и получените резултати дават основание за инициране на авторската методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании. Постигнатите до този момент

резултати показват, че ръководството подкрепя иницирането на дейности, свързани с повишаване на комуникационните умения на служителите, както и че осигурява необходимите ресурси за това.

В изложението на втория параграф от глава три от дисертационния труд се представят и изпълнението на втори етап: Изследване на настоящите комуникационни умения, и трети етап: Анализ на настоящите комуникационни умения от реализирането на авторската методика.

Спрямо изградената авторска методика изследването на настоящите комуникационни умения преминава през три основни етапа: 1) изследване на бизнес ситуацията; 2) изследване на организацията и организационната култура в нея и 3) индивидуална оценка на служителите.

Във връзка с представените анализи и обобщения на проведените изследвания в организацията, авторът на дисертационния синтезира следните цели за повишаване на комуникационните умения на служителите:

- Подобряване на представянето на организацията.
- Увеличаване на общото ниво на комуникационните умения на служителите в организацията.
 - Увеличение на уменията за активно слушане и разбиране на служителите от офис София с 40%.
 - Увеличение на уменията за знание за мултикултурните различия на служителите от офис София с 65%.
 - Увеличение на уменията за преодоляване на културните бариери на служителите от офис София с 40%.
 - Увеличение на уменията за адаптивност към чуждата култура на служителите от офис София с 35%.
 - Увеличение на езикови умения и модели за невербална комуникация на служителите от офис София с 35%.
 - Увеличение на уменията за правилно използване на средствата за провеждане на бизнес комуникации на служителите от офис София с 50%.
 - Увеличение на уменията за спазване на бизнес етикет при провеждане на межкултурна комуникация на служителите от офис София с 45%.

За реализирането на поставените цели е изграден план за действие, който може да бъде представен по следния начин: На първо място трябва да се изгради основната политика, след нея да се изгради мотивационна политика, която да е подчинена на първата политика. На трето място е подобряването на системата за обучения, която трябва да включи и интегрира необходимите обучения за реализирането на изградените политики. Четвърто място в плана за действие представлява реализиране на серия от обучения и обучителни техники за усъвършенстване на настоящите комуникационни умения в интернационални компании на настоящите служители на база на проведеното изследването. Тази дейност е обект на представяне в следващия параграф от настоящата глава на дисертационния труд. Последната дейност представлява интегриране на системни семинари за обучение и подобряване на културните знания за колегите и приемането им от страна на служителите като част от работата.

Следващият параграф е свързан с провеждане на експеримента или т.нар. провеждане на въздействие върху група А. Изградена е програма, която е съобразена с работните ангажименти на служителите и е насочена към реализиране на планирани активности. На първо място е проведено общо вътрешно обучение за значението на използване на колектив с интернационален характер. В това обучение освен лекционен курс е предвиден и блок с отворена част за въпроси и отговори, който се съсредоточава върху значение на т.нар. обратна връзка и проверка на получените знания на протеклото обучение. С други думи, в този блок освен въпроси, които са възникнали по време на обучението от страна на служителите, обучителите също задават въпроси.

След това са планирани серия от обучения под формата на лекции, базирани на дискуссионния метод, демонстрации, бизнес симулации и ролеви игри, индивидуално насочени към всяко едно от уменията, които следва да бъдат усъвършенствани. Специализираните обучения са проведени от външен консултант, който притежава над 10 години опит в областта на обучението по комуникации. Този специалист е използван и за индивидуалните оценки на служителите. С други думи, това е професионалист, който вече познава служителите и може да приложи освен общо информиране и обучение, така и индивидуален подход към всеки един от изследваните лица. Провеждането на обучението е реализирано в рамките на един месец. Постепенно от общо

информативно средство към симулации и ролеви игри, които да установят степента на приемане на новото познание по време на реализираните сесии.

В допълнение към проведените планирани и целенасочени обучения, на служителите са предоставени подходящи материали за четене и видео материали, свързани с комуникационните умения – как да се усъвършенстват личните комуникационни умения и как по-добре да се комуникира.

Четвъртият параграф от трета глава е фокусирана върху повторно изследване на група А. Шест месеца по-късно след проведените обучения е проведено отново емпирично проучване за изследване на настоящото състояние на комуникационните умения на служителите. За целите на това изследване са използвани отново същите ресурси: извадката от 20 служителя (изследваните преди това), използваната анкетна карта, както и информационна бланка за оценка от пряк ръководител, 360⁰ оценка от колеги и професионална оценка.

Следващият параграф от тази част на дисертационния труд представя анализът на получените резултати в сравнителен план между първоначалното и повторното изследване.

Първата секция, разгледана в сравнителен план, е представена на следната фигура:



Фигура 6. Сравнение на първо и последващо изследване на обща средна стойност на твърденията, свързани с умения за активно слушане и разбиране

Фигурата показва значителното подобрение на комуникационните умения на изследваните служители в областта на активно слушане и разбиране. При

първото изследване (светло зелените резултати) средните аритметични стойности на факторите са били в интервала от [2,35; 3,70]. След прилагането на изградените действия, получените резултати при последващото изследване (тъмно зелените резултати) са значително по-добри и са в интервала от [2,90; 4,90].

Фигурата ясно очертава кои са били най-силно развитите умения за активно слушане и разбиране при първото изследване, както и кои са най-силно развитите при последващото изследване.

При първото изследване се отличава твърдението „Опитвам се да чета езика на тялото на другия човек, докато го слушам.“ със средна аритметична оценка от 3,7, в последващото изследване отново това е най-високо оцененото твърдение с оценка от 4,9.

Освен тези данни, фигурата показва, че най-голям напредък има при твърдението „За да накарам хората да изяснят въпроса си, задавам открити въпроси (такива, на които не може да се отговори с „да“ или „не“).“: от средна стойност – 3,15, към настоящия момент има средна стойност – 4,90. Този резултат показва, че предприетите дейности и проведените обучения са оказали значително влияние върху уменията на служителите.

В допълнение важно уточнение, което се наблюдава на фигурата, е, че част от изследваните твърдения са с намален резултат, тъй като те не са насочени към добри и подходящи практики за провеждане на комуникация между интернационални служители. Това са: „Ако другият човек се мъчи да обясни нещо, аз го допълвам със собствените си предложения.“, „Задавам водещи въпроси, за да насърча другия човек да се съгласи с моята гледна точка.“, „Докато слушам, сравнявам гледната точка на другия човек със собствената си.“ и „Прекъсвам хората.“.

Твърденията, свързани с умения за знание за мултикултурните различия, представени в сравнителен план между първото и последващото изследване са обобщени с помощта на последващата таблица:



Фигура 7. Сравнение на първо и последващо изследване на обща средна стойност на твърденията, свързани с умения за знание за мултикултурните различия

При това сравнение отново се наблюдават значителни подобрения на настоящите комуникационни умения. Полученият диапазон от [1,40; 3,90] е променен на [3,60; 4,90]. Сред най-високо оценени са твърденията „Познавайки културата на моите колеги, мога по-добре да ги разбирам.“ – при първото изследване с оценка от 3,9 (най-високата в диапазона) на 4,8 при последващото изследване. При второто изследване с най-висока средна аритметична оценка е твърдението „Разнообразието от култури в организацията подобрява креативността.“ – 4,9. Тези данни дават възможност да се направи изводът, че проведените обучения за значението на работа в екип от мултинационален характер, както и индивидуалните обучения и тренинги за знание за мултикултурните различия са допринесли за сериозно увеличение на познанията и уменията на служителите. Твърдението с най-голямо положително увеличение е „Зная всички официални празници на моите колеги.“ – тук трябва да се отбележи, че и при двете изследвания това твърдение с най-нисък резултат като от 1,40 е повишено на 3,60. Тази фигура показва най-сериозното увеличение на общото представяне на изследваните лица.

Секция номер три от използваната анкетна карта е обобщена в сравнителен план по следния начин:



Фигура 8. Сравнение на първо и последващо изследване на обща средна стойност на твърденията, свързани с умения за преодоляване на културните бариери

Твърденията, свързани с умения за преодоляване на културните бариери на служителите на организацията на база на повторната самооценка на изследваните лица, дават следните обобщени резултати:

- Първият получен диапазон на тази група от умения от [2,90; 3,95] е увеличен на [4,50; 4,90]. Това са групата умения с най-високи средни аритметични оценки за реализираното последващо изследване.
- При първото изследване най-високо оценено е твърдението „Разбирам и мога да отговоря на един общ език с колегите си.“ – 3,95, при последващото изследване оценката е 4,50.
- При последващото изследване с най-висока средна аритметична оценка е твърдението „В организацията има утвърдени практики за организиране на онлайн срещи спрямо служителите, които са с различни часови пояси.“ – 4,9. Това е твърдението с най-висока разлика при първоначална и настояща оценка. Показаните резултати дават основание да се направи заключението, че въведените политики и организационни практики дават сериозен положителен ефект върху комуникационното умение.

- При последващото изследване на второ място се позиционира твърдението „Докато комуникирам с някого, търся подсказки, че моето послание се възприема така, както искам да се предаде.“ със средна аритметична оценка от 4,85, което е в резултат от проведените целенасочени комуникационни обучения.

Четвъртата секция е насочена към изследване на уменията за адаптивност на чуждата култура получените данни в сравнителен аспект между първото и последващото изследване са илюстрирани във фигура 9.



Фигура 9. Сравнение на първо и последващо изследване на обща средна стойност на твърденията, свързани с умения за адаптивност към чуждата култура

Общият диапазон при първото изследване е [2,55; 4,15], докато при последващото изследване е увеличен на [3,00; 4,90]. Именно тези данни са доказателство, че предприетите въздействие са оказали подобрене на уменията на респондентите.

Представените данни показват, че твърдението „Представям идеите си така, че другите да възприемат моята гледна точка.“ е с намалена средна оценка от 4,1 на 3. Този резултат се дължи на факта, че по време на комуникация не е необходимо да се налага мнението на единия от комуникиращите, а трябва да се изслушват и разбират и двете страни.

Твърдението „Променям начина, по който говоря, в зависимост от това с кого говоря (например, говоря по-бавно и ясно с някой, чийто първи език не е английският; избягвам да използвам жаргон, свързан с работата, когато говоря с човек, който не работи същия тип работа).“ е с най-добро увеличение спрямо първоначалното изследване с оценка от 3,25 увеличена на 4,90.

Следващата секция от въпроси е обобщена по следния начин:



Фигура 10. Сравнение на първо и последващо изследване на обща средна стойност на твърденията, свързани с усъвършенстване на езикови умения и модели за невербална комуникация

Сравнителната стълбовидна диаграма, представена на фигура 10., представя сериозно положително повлияване върху всички представени твърдения, отразяващи комуникационните умения за езикови и невербални модели. Сред най-високо повлияните умения се нареждат твърденията: „Изучавам тялото си при комуникация, за да определя какви невербални съобщения изпращам и доколко те имитират значението, което искам да предам.“, „Внимавам какъв е тонът на гласа ми, така че да не засегне другите.“, „Опитвам се да не използвам думи, които биха могли да предизвикат емоционален отговор, който може да затрудни или обърка получателя на моето съобщение.“ и „Езикът на тялото ми и жестовете ми са доста контролирани.“ –

подредени във възходящ ред от твърдението с най-високо увеличение. Във връзка с представените данни може да се обобщи, че невербалните комуникационни умения на изследваните лица за значително подобрене от проведените обучения.

Илюстративна съпоставка между първото и второто изследване на шестата група от въпроси от използваната анкетна карта е фигура 11.:



Фигура 11. Сравнение на първо и последващо изследване на обща средна стойност на твърденията, свързани с умения за правилно използване на средствата за провеждане на бизнес комуникации

При тази група от въпроси се наблюдава най-малката средна аритметична разлика в диапазона на получените резултати при провеждането на последващото изследване. Това заключение е направено на база факта, че при първото изследване затвореният диапазон на резултатите от средните аритметични оценки е [2,75; 4,10], докато при второто изследване диапазонът е [2,00; 4,80].

Две от представените твърдения имат намаление в средната си оценка: „Трябва да повторя изречението си, тъй като хората не разбират какво искам да кажа.“ и „Когато говоря с колегите си, трябва да превода идеите си на английски, тъй като мисловният ми процес е на майчиния ми език.“.

Най-високо увеличение в положителна насока има твърдението „Имам навика да поддържам директен контакт с очите, независимо с когото и да говоря.“ със средна оценка от 2,90 увеличена на 4,80.

Последната група въпроси представена в сравнителен аспект спрямо проведените две изследвания е представена на фигура 12.:



Фигура 12. Сравнение на първо и последващо изследване на обща средна стойност на твърденията, свързани с умения за спазване на бизнес етикет при провеждане на межкултурна комуникация

Уменията за спазване на бизнес етикет при провеждане на межкултурна комуникация са значително подобрени. Средният диапазон при първоначалното изследване е в интервала на [2,85;37], при второто изследване този интервал е [4,60;4,90]. Тази информация дава основание да се направи заключението, че обученията по бизнес етикет са оказали сериозно влияние на служителите и резултатите им са значително по-високи в сравнение с първоначалните.

Сред най-високо увеличените средни стойности са следните твърдения: „Винаги отивам преди началото на срещата, никога не пропускам среща и се подготвям за срещи значително време преди тях.“ – с разлика от 1,85, и „Изключвам звука на телефона напълно на всички срещи и никога не прекъсвам среща със странични разговори.“ – разлика от 1,7.

Получените резултати от проведеното второ изследване дават основание да се направи *общият извод*, че след предприетото въздействие от страна на организацията се забелязва осезаемо подобрение на комуникационните умения на служителите. Наблюдават се и явления, които към момента все още не са

напълно отстранени, но това се дължи на индивидуални разбирания на отделния респондент. *Генералният извод е, че предприетите действия са постигнали положителни резултати, но не трябва да се спира само до този момент, а е необходимо да се продължи стимулирането и включването на служителите в системни и организирани обучения с цел утвърждаване на важността и значението на изграждането на интернационални екипи, увеличаване на познанията за провеждане на интернационални комуникационни умения и проектиране на поведение, подходящо за организацията.*

Резултатите от последващите оценки на служителите от пряк ръководител, 360^o оценка от техните съекипници, както и професионална оценка от външен консултант, специализиран в бизнес комуникационни умения и международен етикет, дават възможност да се направят следните констатации:

- Получената средна аритметична оценка при изследването за оценка на служителите от страна на ръководителите е с около 2% по-ниска от средна аритметичната самооценка на служителите.
- Получената средна аритметична оценка от страна на колегите е с около 1% по-ниска от самооценката на служителите.
- Получената средна оценка от професионална оценка от външен консултант е по-ниска с около 1% от оценката на ръководителите.
- Независимо една от друга и четирите типа оценки показват, че резултатите от проведените изследвания са значително по-близки отколкото при първоначално проведеното изследване.
- *Четирите типа оценки дават възможност да се направи заключението, че служителите значително са повишили своите комуникационни умения.*
- Поставените количествени цели преди стартирането на въздействието върху служителите са изпълнени.

Представеният сравнителен анализ на осъществените две изследвания дава основание да се направи изводът, че проведеното въздействие върху комуникационните умения на служителите е успешно.

Изводът от проведените серия от изследвания е, че предприетите действия от изградения план за действие са постигнали положителни резултати. От друга страна, за да може положителните въздействия върху комуникационните умения на служителите да се запазят и да продължат да

се развиват, е необходимо да се продължи насочена дейност в посока на усъвършенстването им.

Осмият етап от изградената авторска методика е свързан с изграждане на механизъм за наблюдение и следене на комуникационните умения на служителите. Целта на този механизъм е провеждане на систематични обучения и изграждане на възможност за постоянна обратна връзка за състоянието на комуникационните умения на служителите. Това може да се постигне с установяване и регулярно изграждане на обучения, тиймбилдинги, ролеви игри и симулации. Мониторингът е свързан с наблюдение, проследяване, оценяване, анализ и съставяне на отчети за фактическото състояние на комуникационните умения на служителите в интернационалната компанията. От тази гледна точка, мониторингът може да се разглежда като ключов процес на изследване на комуникационните умения на служителите в интернационалната компания, обект на изследване. Отговорният екип за изпълнението на тези дейности са представителите на отдел „Управление на човешките ресурси“ и отдел „Вътрешни комуникации“.

Последният – девети етап от авторската методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании, е свързан с планиране и интегриране на системни дейности за подкрепа на мултикултурната среда и сплотяване на екипите, интегриране на организационната култура.

Проверка на работната хипотеза

Представените данни, анализи и обобщения до този момент дават основание да се *направи заключението, че се потвърждава алтернативната хипотеза (H₁): Съществува значителна разлика между бизнес комуникационните умения на служителите за работа в интернационална компания преди и след прилагането на методиката за усъвършенстване на комуникационните умения.*

Шестият параграф е насочен към аргументиране на дисертационните хипотези.

Хипотеза 1: Възможно е да се синтезира модел за оценка на бизнес комуникационните умения.

Проверката на тази хипотеза е свързана със систематизирания дисертационен анализ на комуникациите и мултикултурната среда – представени в изложението на първа глава от настоящия труд, изведените комуникационни умения за служителите в интернационална компания – представени в параграф три от втора глава на настоящия труд, както и получените резултати от проведената експертна оценка в параграф четири от втора глава на настоящия труд.

Тази първа хипотеза е **доказана**.

Хипотеза 2: Възможно е да се дефинира методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании.

Във втора глава на настоящия дисертационен труд е представена изградената авторска методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании.

Тази първа хипотеза е **доказана**.

Хипотеза 3: Резултатите след осъществяването на експеримент с помощта на изградената методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании показват, че прилагането на изградената методика оказва положителен ефект върху работата на служителите и благосъстоянието на организацията.

Допускането за тази хипотеза е **потвърдено**. Най-добре илюстративно се вижда на представените по-горе в изложението сравнителни фигури между първото изследване и последващото изследване след оказване на въздействие върху комуникационните умения на служителите. Дескриптивният анализ показва, че според резултатите, свързани с комуникационните умения на респондентите, се установява значително подобрене на комуникационните умения им в интернационална компания.

Следващият параграф представя изградените авторски препоръки за бъдещи изследвания:

- На първо място, проведеното изследване в представения труд в мултинационалната организация, обект на изследване, да бъде проведено в по-голям брой организации;

- Да се реализира приложението на авторската методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании в няколко организации с различни характеристики: брой персонал, управление на различни типове продукти и услуги, брой пазари, за да може да се проследи разнообразието от проявление на различните култури.

- Да се продължи систематично и целенасочено обучението, наблюдението и изследването на резултатите в организацията, обект на изследване, за да се проследят и сравнят резултатите в по-дългосрочен план.

- Да се наблюдава и изследва изграждане на мотивационен механизъм за утвърждаване на важността на използването на интернационални екипи и изграждането на работна среда, в която работят професионалисти, които проявяват добри ключови комуникационни умения в интернационални компании.

Последният параграф от трета глава на дисертационния труд представя обобщения и важни изводи от изложението на главата.

5. Заключение

Мултинационалните компании претърпяват безпрецедентни промени поради глобализацията и всички последствия, свързани с нея в начина, по който комуникират помежду си през граници и в начина на управление на комуникацията вътре в компаниите.

Съвременните тенденции в бизнес комуникацията могат да бъдат описани като езикови и комуникационни компетенции в съвременната мултинационална и мултикултурна бизнес среда. Практиката показва, че този тип компетенции са високо ценени, дори финансово, защото могат да бъдат прехвърлени в икономически ползи за организациите.

В научната литература съществуват много изследвания, които доказват, че комуникацията има решаваща роля в развитието и поддържането на доверието в организациите. Доверието, от своя страна, е предпоставката за управленска и организационна ефективност, водеща до активна ангажираност на служителите и тяхната ефективност. С други думи може да се направи заключението, че изследването на съвременните тенденции на мултикултурната

бизнес комуникация в интернационалните компании е важна за ефективното им управление.

Във всяка мултинационална организация именно човешкият капитал се счита за най-важният актив за компанията. Поради тази причина комуникацията между човешкия капитал вътре в организацията и между човешкия капитал и външните за организацията страни се счита за инструментът за реализиране на поставените бизнес цели. Изучаването и управлението на межкултурната бизнес комуникация в организацията е много важно за подобряване на бизнес комуникацията вътре в организацията и между бизнес партньорите на организацията.

В съответствие с изброените до този момент предпоставки, авторът на дисертационния труд в рамките на представеното изложение изпълнява основната цел на дисертационния труд, а именно да се разработи оригинална авторска методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании.

Логическата последователност на изложението на дисертационния труд следва издигнатите изследователски задачи в увода.

Първа глава се фокусира върху теоретико-методологичните аспекти на понятието комуникация като дефиниция и основни характеристики, анализиран е общият модел за осъществяване на процеса на комуникация и изграждащите го елементи. Разгледани са основните функции, цели, типове и канали за бизнес комуникация. Направен е анализ на културната среда и произтичащите от нея основни мултикултурни различия, които е необходимо да бъдат познани и управлявани. В края на главата е представен международният бизнес етикет и са класифицирани международните културни различия по време на бизнес комуникация.

Във втора глава авторът намира отговор на въпросите, свързани с изграждане на обща рамка на дисертационното изследване, кои са техниките и инструментите за преодоляване на межкултурните бариери, кои ключови бизнес комуникационни умения за работа в интернационална компания. С помощта на метода експертна оценка е изграден модел за оценка на бизнес комуникационните умения в международна организация. След направения анализ е синтезирана авторска методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании.

Поетапно са обяснени и обособени всяка една от частите на изградената методика – изведени са стъпки, препоръки, инструменти, ресурси и други необходими елементи.

Последният изследователски въпрос и изследователска задача се решават в трета глава на дисертационния труд, в която се реализира експеримент и апробиране на изградената във втора глава авторска методиката за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании.

Установеното състояние на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании след проведеното първо проучване не са удовлетворяващи. С цел да се повишат техните стойности е съставен и изпълнен план за действие. Установеното съществено подобряване на оценъчните стойности на уменията от служителите в организацията доказва, че авторската методика е приложима в организационна среда.

Основни заключения: авторската методика за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании се отразява положително върху организацията не само в комуникационните умения на служителите, екипния дух и организационната култура, но и във финансов и времеви аспект. На база на представения анализ, авторът на дисертационния труд прави заключението, че дисертационната цел е изпълнена.

Успешната апробация на методиката за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании и аргументираните дисертационни хипотези доказват авторската теза, че международните организации използват специфична бизнес комуникация, която включва разбирането на културните фактори и тяхното преодоляване с цел постигане на висока ефективна комуникация. Въпреки многоаспектността и значението на процеса по бизнес комуникация в мултикултурна среда, той подлежи на цялостно дефиниране и моделиране, така че да се осигури значително подобряване на организационните резултати чрез приложението на подходящи обучения, планове за действие и усъвършенстване на познанията на ръководните кадри в организацията.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научни и научно-приложни приноси:

1. Изложението на първа глава представя резултат на проведен критичен анализ на теоретико-методологическите аспекти на понятията комуникация, бизнес комуникация, мултикултурната бизнес среда и културни различия и бариери, международен бизнес етикет при провеждане на бизнес комуникации и е изведен авторския понятиен апарат във фокус областите. Систематизирано и обогатено е знанието в областта като е изведена и разработена авторска парадигма.

2. Изградена е обща рамка на дисертационното изследване, която преминава през етапи, които целят и водят до изграждане на методиката за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании.

3. Чрез задълбочено проучване на специализираната литература са идентифицирани ключовите бизнес комуникационни умения за работа в интернационална компания.

4. Разработен е авторски модел на ключовите бизнес комуникационни умения за работа в интернационална компания с помощта на проведена експертна оценка.

5. Разработена е оригинална авторска методиката за повишаване на бизнес комуникационните умения на служителите в интернационални компании. Методиката е представена във фигура с изведени препоръки за пряко адаптиране и приложение в стопанската практика.

6. Изградена е постановка на емпиричното изследване под формата на експеримент. С реализирането на експеримента в интернационална компания е потвърдено значението на идентифицираните ключови бизнес комуникационни умения за работа в интернационална компания.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Yaneva, Maya, Employee Satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS, European Journal of Economics and Business Studies, ISSN 2411-9571 (Print), ISSN 2411-4073 (online), Vol 4 No 1, April 2018, <http://archive.sciendo.com/EJES/ejes.2018.4.issue-1/ejes-2018-0024/ejes-2018-0024.pdf>
2. Yaneva, Maya, Z Generation in Corporate Environment. How To Address it?, Economic and Social Development, 27th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Rome, 1-2 March 2018, ISSN 1849-7535 (online), p.739, https://www.esdconference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esd_Rome_2018_Online.pdf
3. Yaneva, Maya, Business communication skills of Bulgarians within a multi-cultural environment, Сп. „Реторика и комуникации“, брой 33, март 2018 г., ISSN 1314-4464 (online), <https://rhetoric.bg/maya-yaneva-business-communication-skills-of-bulgarians-within-a-multi-cultural-environment>

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ

Декларирам, че дисертационният труд „Бизнес комуникацията като ключов инструмент за развитието на бизнеса. (По примера на международни организации в мултикултурна среда)” е изцяло авторски продукт. При неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.