

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗИРАЩИ МСП ОТ СФЕРАТА НА ИКТ

Петър Тодоров¹

Резюме

Статията изследва спецификите при управлението на човешките ресурси в контекста на интернационализация на МСП от сферата на ИКТ. Основната цел на настоящето изследване е да се систематизират основни аспекти, свързани с управлението на персонала за целите на успешната интернационализация.

Ключови думи: интернационализация, човешки ресурси; МСП; ИКТ

JEL: L26; M54; J24

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF INTERNATIONALIZING ICT SMES

Peter Todorov²

Abstract

This paper examines the challenges and specifics related to the development of human capital in the process of internationalization of the company. The aim of the paper is to study and systematize key factors related to personnel and to formulate recommendations for the formation of company policy in this area.

Keywords: internationalization; human resources; SMEs; ICT

JEL: L26; M54; J24

¹ Петър Тодоров, Докторант в катедра „Предприемачество“, УНСС-София, p.penchev_@abv.bg;

² Peter Todorov, Department of Entrepreneurship, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, p.penchev_@abv.bg;

УВОД

Увеличаващият се интерес на малките и средни предприятия (МСП) в сферата на ИКТ към интернационализация на фирмената дейност е продиктуван от редица фактори. Един от тях е сравнително малкият вътрешен български пазар, който провокира предприемачите да търсят активно възможности да продават стоките и услугите си на международните пазари, чрез което да постигнат растеж на бизнеса. Приемането на България в Европейския Съюз (ЕС) през 2007 г., даващо възможността за свободно движение на стоки, капитали, услуги и хора, е предпоставка за по-активни дейности по интернационализация на дейността на МСП. Друг фактор е усъвършенстването на логистичните системи, което през последните 10 години осигурява намаляване на времето и цената за доставка на стока от една точка на Европа до друга, с изключение на периода на Ковид-19.

В контекста на фирмената интернационализация развитието на човешките ресурси е един от най-важните фактори за успеха на МСП. За осъществяване на предприемаческите амбиции и възползване от пазарните възможности, МСП трябва да насочи своите усилия към развитие на човешкия капитал, *който се приема за ключов за организацията актив, състоящ се от умения, знания, нагласи и ангажираност на служителите*³. В съвременната глобализирана икономика възможностите и заплахите на средата изискват от МСП да възприемат човешките ресурси (служителите на фирмата) като ключови за успеха и устойчивостта на фирмата.

1. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА МСП В СФЕРАТА НА ИКТ

Съществуват различни класификации на МСП, които основно се делят на качествени и количествени. Комитетът Болтън⁴ разработва икономическа (качествена) и статистическа (количествена) класификация. Според първата малките фирми отговарят на следните критерии:

- Имат малък пазарен дял;
- Основателите управляват активно фирмата;

³ Adnan A, Al-Ayed S, Alhammadi A, Hunitie M, Alsarayreh A, Albassam W, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (2022), The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management

⁴ Bolton Committee Report, London, 1971 (британски комитет, чиито класификации на МСП са възприети за отправен момент от повечето изследователи и институции)

ПЕТЪР ТОДОРОВ

- Имат юридическа независимост и обособеност;

На база горните критерии разработват и количествена (статистическа) класификация (Тодоров, 2015)⁵, която се отнася до определяне на размера на сектора и приноса на фирмата към него и икономиката като цяло. На второ място разглежда промените, които настъпват във времето и трето място дава насоки как да се сравняват фирмите една с друга.

През 2005 г. Европейският съюз приема количествени критерии (брой заети, годишен оборот, стойност на активите) като фиксирани параметри, които служат като рамка за дефиниране на даденото предприятие. Според тях фирмите се разделят в три групи:

- Микро предприятия;
- Малки предприятия;
- Средни предприятия;

Предимствата на тази количествената класификация са удобността и сравнимостта на фирмите. Недостатъкът е липсата на качествени параметри, по които да се класифицират фирмите. При качествената класификация има затруднения за прилагането основно от комплексността при практическото прилагане им прилагане.

Малките и средни предприятия оперират в тесни ниши и често жизненият им цикъл е свързан с жизненият цикъл на продукта им. За да бъдат успешни и да доминират дадена ниша залагат на качествени продукти, диференцирани от конкурентите, като често създават и нови услуги или ново, допълнително ниво в предлаганата услуга, носещо добавената стойност за клиента. Както Майкъл Портър отбелязва, че за тези фирми успешна стратегия е „оперирането в тясна ниша, но на голям пазар“⁶. Портър (Porter, 1995) препоръчва фирмите, които имат за цел да постигат високи резултати да прилагат стратегиите лидерство в разходите, продуктова диференциация и фокусиране.

МСП в сферата на ИКТ имат редица предимства пред традиционните бизнеси, като най-големия им лост за растеж е „виртуалната“ същност на техния бизнес (онлайн магазин, мобилни приложения, софтуер и т.н), чрез който пределните разходи за обслужване на нов

⁵ Тодоров, К, Бизнес предприемачество, БАРМП (2016), 365 стр.

⁶ Porter, M, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1995

клиент често клонят към нула (Jeremy Rifkin, 2013)⁷. Ориентацията на МСП в сферата на ИКТ към международните пазари води до ускоряване на растежа на фирмата, както и до акумулиране на позитиви за националната икономика. Разбира се, за да се възползва максимално от възможностите в международен план, персоналът на фирмата, ангажиран пряко или косвено с процеса по навлизане на нови пазари трябва да се запознае с най-добрите практики и подходи за интернационализиране. Голямата пазарна динамика на българския и международен пазар изправя дори и МСП пред необходимостта да съблюдават и спазват адекватно пазарно поведение, съобразно възможности и заплахи на база на глобална конкуренция (Ruzzier, 2006)⁸.

Организационната структура на МСП е плоска с малко нива и звена, като е ориентирана към предприемача (Тодоров, 2016)⁹. Тя се представя чрез две основни концепции: „адаптивност“ (реактивност) и организационна гъвкавост (проактивност)¹⁰. Чрез организационната гъвкавост персоналът на фирмата разпознава промени в околната среда и противодейства чрез адекватно управление на ресурсите, процесите и хората. Този подход често включва бързо вземане на адекватни решения относно променящата се среда¹¹ и способността да се предвиждат възможности и да се възползват от тях основно чрез иновации и обучение¹². Поради разнообразните дейности и „мултитаскинг“¹³ на персонала се наблюдава по-ниска ефективност, спрямо голяма фирма с по-специализирани функции.¹⁴

От тук можем да заключим, че има специфики при развитието на човешките ресурси в МСП от сферата на ИКТ, ориентирани към растеж чрез интернационализация. Развитието и ефективното управление на човешките ресурси е от съществено значение за степента на интернационализация на фирмата.

⁷ Rifkin, J, *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World*, 2013

⁸ Matlay, H., Ruzzier, M, Hisrich, R.D., Antoncic, B, *SME internationalization research: Past, present, and future*, 2006

⁹ Тодоров, К, *Бизнес предприемачество, БАРМП* (2016)

¹⁰ Wageeh, N.A. *Organizational Agility: The Key to Organizational Success*. *Int. J. Bus. Manag.* 2016, 11, 296

¹¹ Walter, A.T. *Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization*. *Manag. Rev. Q.* 2021, 71, 343–391

¹² Zhou, J.; Bi, G.; Liu, H.; Fang, Y.; Hua, Z. *Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility—An ambidexterity perspective*. *Inf. Manag.* 2018, 55, 695–708

¹³ *Multitasking undermines our efficiency, study suggests* (2001), American Psychological association <https://www.apa.org/monitor/oct01/multitask>

¹⁴ *Are There Benefits of Multitasking?* (2021), USC University, South California

2. УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ ЗА ЦЕЛИТЕ НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯТА НА ФИРМАТА

Съществуват различни дефиниции за човешкия капитал. Брукинг и Мотта (1996)¹⁵ определят знанията, уменията, опита, компетенциите и креативността на служителите като важен аспект от по-широкото разбиране за човешки капитал. Бекер (1997)¹⁶ определя знанията (образованието), възможностите, уменията и здравето като основни елементи на човешкия капитал. Според Бонтис (2001)¹⁷ агрегираните умения на служителите относно възможностите им да изпълняват поставени задачи, креативност и знания представлява човешкия капитал на фирмата.

Уменията на служителите имат пряко отражение, относно цялостното фирмено представяне (Çavu,s, M.F. Gökçen, 2015)¹⁸. Анализът на компетенциите им се налага с оглед постигане на стратегическите цели на фирмата. Като компетенции приемаме комбинация от знания, способности, умения и нагласи. Тези професионални способности са видими и измерими и когато са съобразени с бизнес целите, те допринасят за успеха на фирмата. Управлението чрез компетенции се стреми да работи ефективно с човешките ресурси, за да подобри способностите им, така че цялостното представяне на компанията да се подобри. Проведени са различни изследвания в областта на управлението и човешките ресурси и тяхната важност за международната дейност на (Boxall, P. 2013¹⁹, Brewster & Scullion, 1997; Harvey, 1999). С глобализиране на бизнес активностите нараства нуждата от професионализирането им от страна на предприемачите (Querbach, S., Waldkirch, M., &

¹⁵ Brooking, A., & Motta, E. (1996). A taxonomy of intellectual capital and a methodology for auditing it. 17th Annual National Business Conference, McMaster University, Hamilton, Ontario.

¹⁶ Becker, B. E., Huselin, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36 (1), 39-47

¹⁷ Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *Intellectual capital. International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60

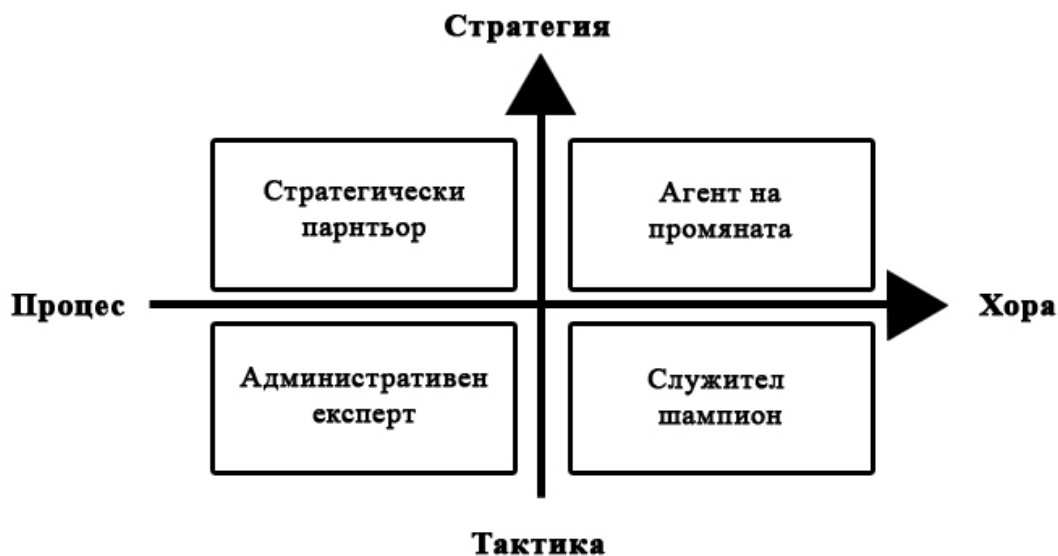
¹⁸ Çavu,s, M.F.; Gökçen (2015), A. Psychological capital: Definition, components and effects. *J. Educ. Soc. Behav. Sci.* 2015, 5, 244–255

¹⁹ Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: Assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 3–17

Kammerlander, N. (2020)²⁰. Има важни изследвания в областта, които изсветляват важноста на ролята на управлението на човешките ресурси с оглед реализиране на стратегиите за интернационализация (Brewster & Scullion²¹, 1997; Scullion & Starkey(2000)²²).

Отделът „Човешки ресурси“ заема главно място в подбора и развитието на персонала в МСП от ИКТ сферата²³. През 1997 г. е разработен двуизмерен модел от проф. Улрих²⁴, който дава повече яснота за принадлежната стойност от страна на мениджърите по човешки ресурси в техните различни роли.

Схема 1. Роли на мениджъра човешки ресурси“



Източник: Ulrich, D. (1997). “Human Resource Champions”. Harvard Business School. Exhibit 1.0: HR Roles Framework by Dave Ulrich

- Първата роля на „административен експерт“, мениджърът човешки ресурси развива процесите във фирмата, свързани с подбор, обучение, оценка и развитие на персонала.

²⁰ Querbach, S., Waldkirch, M., & Kammerlander, N. (2020). Benefitting from benefits – A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. Journal of Family Business Strategy, Article 100351

²¹ Brewster, C. & Scullion, H. (1997). “A Review and an Agenda for Expatriate HRM”. Human Resource Management Journal. 7(3). 32-41

²² Scullion, H. & Starkey, K. (2000). ‘In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm’, International journal of human resources, 11,6, 1061–1081

²³ Dr. Zuhaib Ahmad, 2017, Role of HR Managers During Internationalization: An Empirical Study on Indian MNCs

²⁴ Ulrich, D. (1997). “Human Resource Champions”. Harvard Business School Press. Boston: MA

- **Втората роля** в модела е „служител шампион“. В тази роля той допринася значително за гладкото протичане на ежедневните дейности на служителите в отделът „човешки ресурси“, ангажирани с персонала на фирмата.
- **Третата роля** е наименувана „агент на промяната“. Тя включва управление на промяната и развитие на капацитет за промяна. Мениджърите човешки ресурси помагат на служителите да се адаптират към новата действителност.
- **Четвъртата роля** на „стратегически партньор“ изпълняват чрез синхронизиране на стратегиите и практиките при управление на човешките ресурси и фирмената стратегия. Мениджърът човешки ресурси се ангажира с реализиране на стратегическите цели на организацията.

Изложената по-горе схема показва важноста на ролята на отделът по човешки ресурси и дефинира полето на действие на целия отдел, ангажиран с подбора, обучението и мотивирането на служителите на фирмата. Наблюденията показват, че съвременната бизнес реалност е наложила като стандарт внедряването на подобни практики и те са често срещани в голяма част от МСП в сферата на ИКТ в България.

Управлението на човешкия капитал е специфична дейност, изискващ професионална квалификация и опит. Успешното интегриране и синхронизиране на дейностите на отдела за човешки ресурси с общофирмената стратегия подсилват международните активности и допринасят за постигане на фирмените цели. Разбирането в дълбочина на важноста на ролята му от страна на предприемача е важно условие за професионалното управление на човешките ресурси, повишаване на ефективност и удовлетвореността на служителите. Ефективното управление на човешките ресурси в условията на глобален бизнес изисква висока степен на осъзнатост и възможност за бърза реакция в динамично променяща се среда.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитието на човешките ресурси при интернационализиращите фирми е изключително важно за успешността на международните операции на фирмата. Постоянните дейности по обучение, мотивиране и регулярно актуализиране на трудовите

ПЕТЪР ТОДОРОВ

възнаграждения на персонала водят до увеличаване на ангажираността и продуктивността на служителите относно извършваната трудова дейност.

В условията на засилена конкуренция на пазара на високоспециализиран труд, дейностите по управление на човешките ресурси спомагат фирмите да са по-конкурентни и да привличат по-качествени специалисти.

Дейностите по интернационализиране на бизнеса предполага МСП от сферата на ИКТ да включат управлението и развитието на персонала като стратегически фактор за тяхната успешност и дългосрочна виталност.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Porter, M, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1995
- [2] Rifkin, J, The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World, 2013
- [3] Matlay, H., Ruzzier, M, Hisrich, R.D., Antoncic, B, SME internationalization research: Past, present, and future, 2006
- [4] Тодоров, К, Бизнес предприемачество, БАРМП (2016)
- [5] Владимирова, К. (2009) Стратегическо управление на човешките ресурси, С.: Изд. Сиела;
- [6] Владимирова, К. Управление на човешките ресурси. Стратегии, стандарти, практики (2006) Изд. „Стопанство”.
- [7] Вунова, К. Предприемаческо управление на човешките ресурси – същност и аспекти на изследване
- [8] Thuresson, J. Implementation of intrapreneuership inside large, mature Zambian companies – A method. Department of Education and Psychological Research, Lund University, 1994
- [9] Dennis S. Tachiki, Tamagawa University, Tokyo, Japan, Human Capacity Building in [10] SMEs: Japanese Experiences and Regional Challenges’
- [11] Tachiki, Dennis S., 1990 Total Quality Control: The Japanese Approach to Continuous Improvement. Tokyo: Sakura Institute of Research