



Университет за национално и световно стопанство
Бизнес факултет, Катедра „Индустриален бизнес”

Виолета Руменова Манолова

СИСТЕМИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на
образователна и научна степен „доктор”

София, 2021 г.



Университет за национално и световно стопанство
Бизнес факултет, Катедра „Индустириален бизнес“

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд на тема

СИСТЕМИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
в професионално направление 3.8. Икономика
по научна специалност Икономика и управление

Докторант
Виолета Руменова Манолова

Научен ръководител
Проф. д.ик.н. Йосиф Илиев

София, 2021г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Индустриален бизнес“ при Университет за национално и световно стопанство – София, на 26.03.2021 г.

Авторът на дисертационния труд е докторант в самостоятелна форма на обучение в катедра „Индустриален бизнес“ при УНСС.

Дисертационният труд е с общ обем от 164 страници и е структуриран в увод, изложение в три глави, заключение, библиография и приложения. Библиографията включва 115 източника, от които 38 на български език, 1 на руски език, 65 на английски език, 11 документа и интернет адреса.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 18.06.2021г от 10.00ч. в зала 2032А пред научно жури, назначено със заповед на Ректора на УНСС.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите в сектор „Научни съвети и конкурси“ в УНСС – София, както и на интернет страницата на университета – www.unwe.bg

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност и значимост на развитието на човешкия капитал

В безспорното научно богатство в областта на човешкия капитал и по-конкретно в управление на развитието на човешкия капитал на равнище бизнес организации, важна изследователска ниша е системността в това развитие. Става дума за основаване на развитието на човешкия капитал върху принципите и изискванията на системния подход. По-точно - изследване на системите за развитие на човешкия капитал като органично единство от относително обособени съставни части, между които има взаимни връзки и влияние, а управлението на развитието на човешкия капитал в организацията е насочено към тяхната хармонизация. По същество това е във фокуса на дисертационния труд, както и авторовата мотивация за приемане предизвикателството за разработването му.

Съвременните предизвикателства в развитието на човешкия капитал са неизменно свързани с процеса по управление на човешките ресурси и бизнес стратегиите. Според проучване на Американското общество за управление на човешките ресурси, ролята на човешкия капитал в развитието и успеха на бизнес организацията значително нараства. Също там 63% от топ мениджмънта посочват, че човешкият капитал има стратегическа роля в организацията. Половината от мениджърите по управление на човешките ресурси са на мнение, че най-голямото финансово предизвикателство е обезпечаването на човешкия капитал. Най-голямото бъдещо предизвикателство за човешкия капитал, идентифицирано от специалистите по човешки ресурси, е развитието на следващото поколение организационни лидери. Отново според мнението на мениджърите по управление на човешките ресурси, поддържането на високи нива на ангажираност на служителите е най-належащото предизвикателство за човешкия капитал в днешната икономическа среда. Наблюдава се трайна тенденция към промяна на структурата и ролите, като 86% от анкетираните HR специалисти казват, че тяхната организация използва традиционен модел на заетост, който предоставя на служителите специфични работни роли, задължения и отговорности, а по-малко респонденти (60%) очакват, че това ще бъде моделът, който ще използват през следващите 10 години. Като най-критична компетентност в управлението на човешките ресурси, мениджърите посочват експертизата в развитието на човешкия капитал.

В последните години в част от българските организации функционират системи за управление на човешките ресурси, в рамките на които са обособени компоненти по развитието на човешкия капитал, макар и не като водещ за развитието на организацията.

Развитието на човешкия капитал в организациите се базира на и надгражда системата за управление на човешките ресурси със заявката за това, че докато една политика по управление на човешките ресурси е съсредоточена над осигуряването на работните процеси с минимум ресурси за максимум резултати, при системите за развитие на човешкия капитал основният фокус е във взаимодействието на мерки за развитие на организацията чрез интензивно развитие на средата, хората и техните интеракции. Това развитие следва да бъде обосновано от целите на организацията и в синхрон със съществуващата система за управление на човешките ресурси.

Основната цел на дисертационния труд е да предложи управленски модел на системност в развитието на човешкия капитал в бизнес организациите, който да включва в себе си както научните достижения на поколения изследователи, занимали се с тази актуална проблематика, така и емпирично потвърждение от реалната действаща бизнес среда.

За постигане на формулираната цел са поставени за изпълнение следните **задачи**:

1. Да се обоснове връзката между развитието на човешкия капитал в бизнес организациите и развитието на организациите в смисъла на повишаване тяхната конкурентоспособност.
2. Да се изведат и обосноват компонентите и елементите на развитието на човешкия капитал в бизнес организациите.
3. Да се анализират отношенията между компонентите и елементите в контекста на един общ функционално динамичен системен модел.
4. Да се предложи модел на системни отношения, който да бъде емпирично проверен.
5. Да се изведе методология за проверка на предложения модел и да се реализира чрез емпирично изследване в действащи бизнес организации.

Обект на изследване в дисертационния труд са служителите на бизнес организации, като носители и индикатори за потенциалите за системно развитие на човешкия капитал.

Предмет на изследване в дисертационния труд е системността между компонентите и елементите на развитие на човешкия капитал в бизнес организациите.

Изследователската теза в дисертационния труд се формулира както следва. Развитието на човешкия капитал в бизнес организациите се основава на системно взаимодействие на фактори на развитието, които са взаимнообусловени, взаимосвързани и организирани в единство на система.

Изследователски хипотези

1. Развитието на човешкия капитал в бизнес организациите притежава признаци на системност.
2. Системността в развитието на човешкия капитал е функция на системоизграждащи взаимно обусловени компоненти и различните взаимни връзки между компонентите представят различни системи за развитие на човешкия капитал.
3. Бизнес организациите с по-висока степен на системност притежават по-голям потенциал за развитие на човешкия капитал, а дефицитите в системата са източник на ценна информация за необходимите коригиращи действия от страна на мениджмънта.

Ограниченията на изследването произтичат от съсредоточаването над системността на компонентите и елементите. Съответно, дисертационното изследване не обхваща разглеждането на конкретни мерки по развитието на човешкия капитал като видовете обучения, формите на образование, квалификацията и пр.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е структуриран в три глави както следва:

Увод

I. Първа глава

Теоритичен обзор на аспектите на развитието на човешкия капитал в бизнес организациите

1. Част 1

Развитие на човешкия капитал

2. Част 2

Мотивационен комплекс за развитие на човешкия капитал

3. Част 3

Теоретични основи на компоненти и елементи на системи за развитие на човешкия капитал

II. Втора глава

Функционални взаимодействия на системата за развитие на човешкия капитал и методология на тяхното изследване

1. Част 1

Функционални взаимодействия

2. Част 2

Методология и методика на изследване системите за развитие на човешкия капитал в бизнес организациите

III. Трета глава

Резултати и изводи

1. Част 1

Резултати от проведено емпирично проучване

2. Част 2

Изводи и препоръки

Заклучение

Приложения

Приложение А Използвана и цитирана литература

Приложение Б Таблици

III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод на дисертационния труд

Уводът въвежда в проблематиката на развитието на човешкия капитал в бизнес организациите и ролята на системния модел като инструмент за управление на процеса, измерване и оптимизация на факторите на развитието и на техните взаимодействия. Обсъжда се ролята на човешкия капитал на макро- и микроравнище, стратегии и политики по посока развитието му, успешни практики. Коментира се еволюцията на теорията за човешкия капитал и ролята на системния модел като естествено продължение на идеите и концепциите за развитие, управлявано в пределите на организацията. Изведена е изначално връзката между развитието на човешкия капитал и повишаващата се конкурентоспособност на бизнес организациите, а оттам и интереса на последните за инвестиции в тази посока. Формулират се предизвикателствата на съвременността, възможните решения, които дисертационният труд предлага и авторовата мотивация за създаването му.

ПЪРВА ГЛАВА

Първа глава Част 1

Развитие на човешкия капитал

Настоящата част разглежда известни в литературата и наложили се аспекти на развитието на човешкия капитал. Обсъждат се разликите между човешки ресурси и човешки капитал и основните постулати в развитието на човешкия капитал – теория за

човешкия капитал и нейната еволюция. Извежда се ролята на инвестициите в обучение и хората на знанието като функция на развитието на човешкия капитал.

Първа глава Част 2

Мотивационен комплекс за развитие на човешкия капитал

Настоящата част разисква мотивационния комплекс, който стои в основата на развитието на личността и здравите междуличностни отношения, съответно дава възможност за развитие на човешкия капитал. Обръща се внимание на конкретен вид мотивация – мотивацията за развитие. Обсъжда се ролята на стреса в организацията, неговото управление и стратегии за справяне, които имат пряко въздействие над мотивацията за развитие. Разглеждат се адаптацията и ангажираността като модератори на мотивацията за развитие в контекста на развитието на човешкия капитал в бизнес организацията.

Първа глава Част 3

Теоретични основи на компоненти и елементи на системи за развитие на човешкия капитал

Обобщен модел на компонентите и елементите на системите за развитие на човешкия капитал в бизнес организациите :

Системата е съставена от аспектите на развитието на пет компонента : функционална/мотивационна среда, кариера, квалификация, лидерство и екипи.

Всеки компонент е съставен от три елемента:

- компонент Функционала/мотивационна среда с елементи : мотивация за развитие, адаптивност/ангажираност, управление на стреса;
- компонент Кариера с елементи : професия, длъжност, кариерен растеж
- компонент Квалификация с елементи: познание, когниция, интелигентност и творчество
- компонент Лидерство с елементи: лидерски качества, развиващ другите лидер, лидерски стилове
- компонент Екипи с елементи: екипни членове, екипни роли, екипни функции

Теоретичният модел на системите за развитие на човешкия капитал в бизнес организациите обхваща ключовите аспекти на развитието на личността в пределите на организацията, които са сведени до компоненти и елементи на фирменото управление. Така понятията за намаляване на стреса, повишаване на ангажираността и мотивацията

са синтезирани в управление на благоприятстваща развитието организационната среда и климат (тук “функционална среда”); необходимостта на служителите от растеж, изява, повишаване на компетенциите и постигане на успех се управляват чрез развитие на кариерата; ученето, обогатяването със знания, умения и способности, хората на познанието и себеактуализацията се управляват чрез развитие на квалификацията; лидерските потенциали, лидерското себеизграждане, изграждане на другите, изграждане на лидери, неформалното лидерство и разнообразието от лидерски стилове се управляват чрез целенасочено развитие на лидерството в организацията; така също взаимодействията, необходими за подобрене на екипните функции за постигане на максимално представяне на екипа се управляват чрез развитие на екипните членове, роли и техните интеракции.

Този теоретичен модел на практика се усложнява и придобива завършен вид благодарение на системните взаимодействия и взаимозависимости между компонентите и изграждащите ги елементи. Тази проблематика е предмет на Втора глава от настоящия дисертационен труд.

ВТОРА ГЛАВА

Втора глава Част 1

Част 1 от Втора глава разглежда комплекса от предложени компоненти и елементи като обособява техните взаимни връзки, взаимообусловености, влияния и системни отношения. Обсъждат се системните отношения на елементите на всеки компонент, както и системните отношения между компонентите.

Параграф 1 разглеждат взаимодействията на функционалната среда – вътрешни и външни. Вътрешни взаимодействия на елементите на функционалната/мотивационна среда. Елементите на функционалната/мотивационна среда са мотивация за развитие, адаптивност/ангажираност и управление на стреса. Те представят мотивационния комплекс, който е нужен за развитието на човешкия капитал в организацията. Това са онези фактори, които създават най-общата, фонова предпоставка за развитие – базис, динамично променящ своята сила и честота, който осигурява възможността за развитие на персонала, за постоянно повишаване на собствената стойност на човешкия капитал, вътрешно иманентен стремеж у служителите за себеактуализация и учене през целия живот. Средата предпоставя тези импулси да бъдат адекватно приобщавани и поощрявани от организацията за постигане на по-висок КПД, по-добра реализация на собствения потенциал, по-пълноценно оползотворяване на наличните ресурси,

генериране на разнообразие от идеи, новости, инвенции и създаване на иновации, растеж и конкурентоспособност. Взаимодействия на функционалната/мотивационна среда с другите компоненти на системата: кариера, квалификация, лидерство и екипи. Външни за системата взаимодействия на функционалната/мотивационна среда.

Параграф 2 разглежда взаимодействията на кариерното развитие – вътрешни между елементите и компонентите на системата, и външни. Елементите за развитие на кариерата са онези фактори, които, взаимодействайки си, осигуряват постигането на кариерен успех. И тъй като кариерният успех е измерима величина от гледна точка на личността и на организацията, то развитието на кариерата е балансовото отношение на схващането за кариерен успех от тези две гледни точки. Кариерното израстване както във вертикала, така и по хоризонтала, е желано и възможно развитие за част от хората в организацията, но не за всички. В този смисъл, развитето на кариерата има по-тесен обхват от развитието на длъжността, респективно това важи и за елементите на този компонент. Водещ елемент е кариерният растеж - това е целта на кариерно ориентираните служители. Пътят към кариерното израстване предполага поетапно развитие на професията и длъжността до момент, когато те имат знаково отношение и спрямо други служители. Практиката познава понятия като страничен и крос-функционален растеж, които успешно покриват спектъра от многофакторно развитие.

Развитието на професията има два аспекта - развитие в дълбочина и в широчина. Развитието в дълбочина формира тесния специалист, който е добър, все по-добър и най-добър в конкретна област на работата. Развитието в широчина формира ключовия специалист, който притежава богат набор от познания и умения в една област на познанието и приложното му поле, борава умело с понятия от близките области, умее да превключва, диференцира и обогатява приложените решения чрез различни комбинации от методи, похвати и практики.

Развитието на длъжността обогатява професията като добавя развитие в други области, позволяващи както решаването на множество проблеми, така и управлението им. Развитието на длъжността включва развитието на професията, заедно с повишаване на отговорностите и компетенциите. Кариерният растеж е продължение на развитието на професията и длъжността и се характеризира с овластяване на личността над хора и ресурси.

Параграф 3 обсъжда взаимодействията на квалификационното развитие - вътрешни взаимодействия на елементите на квалификационното развитие: умения, когниция, интелигентност и творчество; взаимодействия на квалификационното

развитие с другите компоненти на системата: функционална/мотивационна среда, кариера, лидерство и екипи; външни за системата взаимодействия на квалификационното развитие. Елементите на квалификационното развитие са развитието на знанията, уменията и опита, интелигентността и когнитивните способности, креативността и творчеството.

Ученето само по себе си обогатява личността, но и развива уменията за учене, когнитивните способности като цяло. Полезният резултат е когато се материализира в идея или продукт, като способността за ползване на наученото зависи от капацитета на когнитивните способности. Как приложението на образованието и квалификацията се модерират от когнитивните способности става ясно при разглеждането на процеса по създаване на полезност - творчеството, в частност - научното творчество.

В основата на научното творчество са две предпоставки - повишаване на равнището на интелигентността и на креативитета. Централно място на проблема за творческата личност се определя от обстоятелството, че творчеството е специфична човешка дейност, в която най-ярко се изразява личността на човека, от която зависи характера и степента на постижението и в която се осъществява най-пълноценно формирането и развитието на самата личност.

Параграф 4 разисква взаимодействията на лидерското развитие : вътрешни взаимодействия на елементите на лидерското развитие : лидерски качества, развиващ другите лидер, лидерски стилове; взаимодействия на лидерското развитие с другите компоненти на системата; външни взаимодействия на лидерското развитие.

Елементите на лидерското развитие са развитието на качества на лидер, развитие на умения за развиване на другите (служители) и развитие на лидерските стилове в смисъла на ситуационното лидерство. Взаимодействието между елементите цели краен полезен резултат развитие на лидерските стилове, т.е. едновременно и балансово развитие на качества на лидера и на уменията за развитие на другите в стиллова адекватност с развитието на средата, екипа, отделните членове на екипа и организацията като цяло. Развитието на лидерските качества не е изолиран процес от развитието на уменията за развитие на другите. Едновременно с личното си обогатяване лидерът обогатява и свързаните с него - членове на екипа или мениджъри, като с това подпомага развитието на организацията. Целенасочените усилия за развитие членовете на екипа, менторството и поощренията дават допълнителен тласък за успех на екипа, което се реализира като успех за ръководителя и предполага продължение на развитието му като ръководител-лидер. Затвореният кръг на взаимодействия се основава именно на

лидерските стилове и на уменията на ръководителя да бъде подготвен за множество роли, уместен, водещ, решителен, екипен играч, кооперативен и способен да поема рисковете. Това е горещата връзка между личността на ръководителя и груповата динамика.

Лидерството е трамплин за организационните цели - то е онзи фин механизъм, сбор от професионализъм и талант, който съединява хората в една посока и ги движи към една обща цел - това е уменията да приобщаваш и водиш хората по пътя, да ги мотивираш, развиваш. Лидерите са онези хора в организацията, които диктуват правилата и темпото, те увеличат другите след себе си, дават личен пример, поставят целите и показват пътя към достигането им. Те в най-голяма степен следва да бъдат ангажирани с организационните цели, защото личният им пример увелича останалите. Връзката на лидерството и неговото развитие в организацията със системата за управление на човешките ресурси има ключово значение при назначаването на мениджърите, тяхното атестиране, възнаграждаване и комплекса от обучения. Целта е мениджърите да бъдат ръководители-лидери, а неформалните лидери да вървят към регламентирани мениджърски позиции.

Параграф 5 разглежда взаимодействията на екипното развитие : взаимодействия на елементите на екипното развитие - развитие на членовете на екипа, на екипните роли и функции; взаимодействия на екипното развитие с другите компоненти на системата; външни взаимодействия на екипното развитие.

Взаимодействията на екипното развитие имат за цел развитие на екипните членове, роли и функции в синхрон с измененията на цялата система за развитие на човешкия капитал в организацията и като микро-модел на същото това развитие. Развитието на взаимодействията в екипа инкорпорира в себе си развитието на екипната среда съгласно принципите за развитие на функционалната/мотивационна среда в организацията; за развитие на кариерата, квалификацията и лидерството също така, като аспекти на развитието на членовете на екипа. Освен това, екипите осъществяват и специфични функции, в които водеща роля имат отношенията ръководител-екип, сплотеността на екипа, възможностите за ротация и т.н. Особеностите на екипното развитие са разнообразни, колебаещи се от самото естество на екипа и работата, която извършва. Интересен феномен в организационния живот е наличието на различни екипи в рамките на една организация, с различна динамика, темп на развитие и правила на отношенията и ролята в екипа, но с относително сходни, при това високи, резултати. Това показва, че именно напасването на хората в екипа и техния ръководител е от най-

съществено значение за успеха и реализацията на групата като цяло, изпреварвайки по значимост фактори на промяната като квалификационно и кариерно развитие. Развитието на екипните отношения и функции оказва силно въздействие над всички останали компоненти на системата. От една страна, екипът представлява микросреда, а заедно всички екипи в организацията съставят тялото на функционалната среда на организацията.

Параграф 6 очертава взаимодействията на СРЧК с организационните цели. Взаимодействията на СРЧК с организационните цели са външни на системата взаимодействия, които имат съществено отношение към компонентите и елементите на системата. На входа и на изхода на системата за развитие на човешкия капитал стоят взаимодействия с организационните цели. Релацията цели-човешки капитал определя степента на значимост на човешкия капитал за постигане на организационните цели. Тази релация е израз на функцията, с която развитието на човешкия капитал допринася за развитието на организацията и съответно за постигане на нейните цели. Съществените елементи за формирането на взаимодействията са:

- отношението на висшия мениджмънт към стойността на човешкия капитал и неговото развитие;
- възможността и желанието на организацията да осигурява ресурсно развитието на човешкия капитал и да инвестира в него;
- степента, в която развитието и конкурентоспособността на организацията са в пряка зависимост от образоваността и компетенциите на служителите, научните постижения, нововъведенията, иновациите и пр.;
- степента, в която развитието и конкурентоспособността на организацията се колебаят от бързо изменящата се среда под натиска на агресивна и силно адаптивна конкуренция;
- количеството и качеството на научните кадри, хората на познанието и хората с богат опит - относителен дял в организацията.

Характерът на тези взаимодействия е израз на тясно взаимодействие между целеполагането и развитието на човешкия капитал не само като негов отговор, но и като негов двигател. Главната идея е, че целите и постиженията на организацията могат да се развиват задвижвани от силата на човешкия капитал и мениджмънтът следва да залага на тази сила в своите стратегии и политики, при процесите по планиране, прогнозиране, целеполагане. Целеполагане, което изисква постоянно развитие на човешкия капитал е присъщо на силно адаптивните, бързо развиващи се, агресивни, конкурентоспособни и

конкурентоориентирани организации, на иновативните, високотехнологичните организации, учещите организации.

Развитието на човешкия капитал в отговор на целеполагането е втората релация на системата, а именно релацията човешки капитал - цели. Развитието на човешкия капитал в съответствие с целите е продължение на идеята за развитие на целите на основата на развитие на човешкия капитал. Всъщност, това е един и същи процес, разглеждан от две различни гледни точки.

Параграф 7 обръща внимание на баланса на взаимодействията. Балансът между взаимодействията на компонентите се осъществява чрез опосредстване на граничните зони между компонентите и елементите. **Параграф 8** обсъжда възможните кризи на растежа в развитието на човешкия капитал, които системите е възможно да търпят.

В **заклучението** на Част 1 от Втора глава се дискутират комплексността на модела. Той е изграден от пет компонента, като всеки от тях е съставен от три елемента. Отношенията са на няколко равнища - между самите елементи на компонента, между елементите на отделни компоненти, между компонентите и също така с външни за системата организационни структури. От практическа гледна точка именно тези взаимодействия правят развитието на човешкия капитал възможно за управление - за планиране, организиране и контролиране на процесите на развитие. Тези процеси е нужно да бъдат измерими и резултатите от измерванията да бъдат отчитани като потенциали за развитие или проблемни области пред развитието, било то на даден компонент или на системата като цяло. За целта е предложена комплексна индикаторна рамка и изследователска методика.

Втора глава Част 2

Индикаторна рамка и инструменти за емпирично проучване

Част 2 на Втора глава от дисертационния труд представя индикаторна рамка за стойностите на отношенията между елементите и компонентите на системата за развитието на човешкия капитал и предлага четири инструмента за тяхното обследване.

Коефициентът на системност е индикатор за системност и в него са усреднени стойностите на показателите и признаците от точки 1-7, приведени в коефициенти от 0 до 1. Коефициентът за системност на СРЧК варира също от 0 до 1.

Коефициентът на системност на СРЧК е крайната оценка за доближаването на системата до идеалния модел. Въвежда се означението CS_{HCDS} . $CS_{HCDS} = [0;1]$

Табл.11 Обобщена индикаторна рамка

№.	Индикатор/признак	Интервал на числовите стойности	Оценки	Показтел за
1	Характер на мотивационния потенциал	0 - 600	Нисък, нисък към среден, среден, среден към висок, висок	Нивата на мотивация, ангажираност и стрес
2	Характер на потенциала по компоненти Ка, Кв, Л, Е	0 - 400	Нисък, нисък към среден, среден, среден към висок, висок	Потенциалите за развитие на кариерата, квалификацията, лидерството и екипите
3	Характер на потенциала на СРЧК	0 - 1000	Нисък, нисък към среден, среден, среден към висок, висок	Съвместно 1 и 2
4	Степен на системност на мотивационния потенциал	0 - 2	ниска, ниска към средна, средна, средна към висока, висока	Взаимовръзките между мотивацията, ангажираността и стреса
5	Степен на системност на компонентите Ка, Кв, Л, Е	0 - 10	ниска, ниска към средна, средна, средна към висока, висока	Взаимовръзките между кариерата, квалификацията, лидерството, екипите и мотивационната среда
6	Степен на системност на СРЧК	0 - 12	ниска, ниска към средна, средна, средна към висока, висока	Съвместно 4 и 5
7	Съответствие между оценките за личните потенциали	0 - 1	Слабо, слабо към средно, средно, средно към високо, високо	Доколко служителите разпознават признаците на РЧК у колегите си.

Идеален модел на СРЧК: $CS_{HCDs} = 1$

Табл.11А Стойности на Идеален модел на СРЧК

№.	Индикатор/признак	числови стойности	оценка	коэффициент
1	Характер на мотивационния потенциал	600	висок	1
2	Характер на потенциала по компоненти Ка, Кв, Л, Е	400	висок	1
3	Характер на потенциала на СРЧК	1000	висок	1
4	Степен на системност на мотивационния потенциал	2	висока	1
5	Степен на системност на компонентите	10	висока	1
6	Степен на системност на СРЧК	12	висока	1
7	Съответствие между оценките за личните потенциали	1	високо	1

Обобщената индикаторна рамка, коефициентът на системност и идеалния модел на СРЧК служат за оценка на системата. Колкото по-близък до единица е CS_{HCDS} , толкова повече факторите на развитие на човешкия капитал в организацията са налице и работещи в синхрон. Колкото повече CS_{HCDS} се приближава към нулата, толкова повече пропуски са налични – липса на развитие на ключови фактори (компоненти и/или елементи) и липса на единомислие и единодействие в мерките по развитие. Тази оценка е важна за извличането на информация по отношение на нужните коригиращи и оптимизационни действия. Най-съществената и полза е, че служи като предиктор за успеваемостта и възвръщаемостта на инвестициите в човешки капитал.

За провеждане на емпирично проучване е предложена методика, която съдържа четири изследователски инструмента, които се прилагат поетапно.

Инструмент 1 представлява анкетно прочуване сред всички служители в организацията. Прилагането на този инструмент цели отговор на въпросите:

- (1) Какъв е характерът на мотивационния потенциал за РЧК и конкретно на измеренията: ниво на лична мотивация за развитие (ЛМ); ниво на организационна мотивация (ОМ); ниво на лична адаптивност (ЛА); ниво на организационна ангажираност (ОА); ниво на личностен стрес (ЛС); ниво на организационен стрес (ОС).
- (2) Каква е степента на системност на Функционалната/мотивационна среда и конкретно измерителите :
 - детерминираност на личната мотивация за развитие от нивата на адаптивност и личностен стрес
 - детерминираност на организационната мотивация за развитие от нивата на ангажираност и организационен стрес
 - обща степен на детерминираност на мотивацията
- (3) Какви са корелационните коефициенти, които са високи и показват възможност за подобрене на средата.

Предмет на изследване при така формираните цели са нивата на лична мотивация за развитие, организационна мотивация, лична адаптивност, организационна ангажираност, личностен стрес, организационен стрес.

Инструмент 2 представлява анкетно прочуване сред всички служители в организацията. Прилагането на този инструмент цели отговор на въпросите:

- (1) Какъв е характерът на потенциала за РЧК по компоненти на развитието: Кариера (Ка); Квалификация (Кв); Лидерство (Л); Екипи (Е);
- (2) Каква е степента на системност на компонентите:
 - детерминираност един спрямо друг
 - детерминираност на компонентите спрямо компонента М/Ф среда (използват се данни съвместно с Инструмент 1)
 - общата степен на системност на компонентите
- (3) Какви са корелационните коефициенти, които са високи и показват възможност за подобрене на системата и факторите на развитие.

Предмет на изследване при така формираните цели са взаимосръзките между компонентите на развитие, които са с висока степен, както и онези, при които липсва зависимост.

Инструмент 3 представлява социометрично анкетно прочуване сред всички служители в организацията. Прилагането на този инструмент цели отговор на въпросите:

- (1) Кои служители в организацията са носители на човешкия капитал, съответно техния брой и имена – кои са служителите с най-голям потенциал за развитие?
- (2) Каква е приоритетната посока на развитие на носителите на човешкия капитал, която ще бъде най-резултатна за тях и за организацията, т.е. ще покажат най-добро развитие :
 - а. Потенциали за развитие на кариерата - изследването дава отговор на въпроса кои са служителите, които дават свидетелства за професионални достижения, предполагащи успешен кариерен растеж - да бъдат разширени и обогатени техните компетенции, да претърпят развитие на длъжността, професията и/или да израснат в организационната йерархия.
 - б. Потенциали за развитие на квалификацията - изследването дава отговор на въпроса кои са служителите, които дават свидетелства за това, че имат потенциал за професионално развитие и за бъдат фактори на промяната, е нужно да претърпят квалификационно развитие - да обогатят своите знания и умения, да подобрят когнитивните си способности, да задълбочат интелигентността си, да станат по-креативни, по-творчески, по-продуктивни;
 - в. Потенциали за развитие на лидерството - изследването дава отговор на въпроса кои са служителите, чието лидерско развитие ще допринесе за развитието на организацията,

кои са онези ръководители/неръководители/неформални лидери, чиито растеж оказва влияние над развитието на хората, екипите, процесите и резултатите;

г. Потенциали за развитие на екипите - изследването дава отговор на въпроса кои са служителите, за които има налични свидетелства за потенциали за развитие и влияят пряко над развитието на екипите, екипните членове и екипните функции

Инструмент 4 е носител на информация за личностния потенциал на носителите на човешки капитал в организацията. Това са конкретни служители с конкретните им силни страни в контекста на компонентите по развитието.

За разлика от инструмент 1 и 2, инструмент 4 касае не характер и степен на системност на СРЧК, а да определи посоката на развитие на най-значимите служители, от гледна точка на СРЧК. Кои са тези служители е определено чрез социометричното проучване, Инструмент 3.

Представените индикатори и методи за тяхното измерване дават оценка за характера на потенциалите за развитие и степента на системност на СРЧК. Първият показател отразява състоянието на компонентите и елементите – доколко са налични, доколко са развити в организацията, доколко предоставят възможност за развитие на кадрите и като цяло на СРЧК. Вторият показател е количествен и отразява връзките между компонентите на развитието на човешкия капитал, кои са факторите с най-голяма значимост сред другите, кои са изолирани от общия тренд на развитие и доколко търпят подобрене чрез регулация.

Резултатите и техният анализ предоставят коефициент на системност на СРЧК, който е крайна оценка на системността и служи за съпоставителен анализ между отделни организации или при изследвания с дизайн „преди-след“.

Чрез социометрично проучване се извеждат носителите на човешкия капитал сред всички служители, а съвместно с психофизиологично изследване се определя приоритетната посока на развитие на всеки служител-носител на човешкия капитал, в контекста на компонентите развитие на кариерата, на квалификацията, на лидерството и екипите.

Данните предоставят възможност за задълбочен и детайлен анализ на СРЧК, многократно надхвърлящ обобщените тук изводи. Този анализ дава информация за силните и слаби страни на конкретната система и множество от решения за оптимизация. В ръцете на фирмения мениджмънт е да се възползва от информацията и да подобри представянето на служителите чрез качествени подобрения в СРЧК.

ТРЕТА ГЛАВА

Трета глава Част 1

Провеждане на емпирично проучване

Изследвани са общо 8 (осем) бизнес организации (отбелязани тук за по-нагледно като фирми 1-8). Организацията са с численост на персонала от 100 до 126 човека вкл., позиционирани в обл. София.

Резултатите са обобщени в таблици:

Табл. 56 Коефициент на системност на фирми 1,2,3,4,5

Коефициент на системност на СРЧК	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 4	Фирма 5
Характер на мотивационния потенциал	0,87	0,85	0,74	0,69	0,48
Характер на потенциала по компоненти Ка, Кв, Л, Е	0,84	0,84	0,66	0,65	0,50
Характер на потенциала на СРЧК	0,86	0,84	0,71	0,67	0,49
Степен на системност на мотивационния потенциал	0,73	0,49	0,70	0,43	0,41
Степен на системност на компонентите	0,67	0,44	0,64	0,42	0,41
Степен на системност на СРЧК	0,68	0,44	0,65	0,42	0,41
Съответствие между оценките за личните потенциали	0,85	0,56	0,62	0,52	0,48
Коефициент на системност:	0,78	0,64	0,67	0,54	0,45

Табл. 57 Коефициент на системност на фирми 6,7,8

Коефициент на системност на СРЧК*	Фирма 6	Фирма 7	Фирма 8
Характер на мотивационния потенциал	0,35	0,27	0,16
Характер на потенциала по компоненти Ка, Кв, Л, Е	0,36	0,30	0,18
Характер на потенциала на СРЧК	0,35	0,28	0,17
Степен на системност на мотивационния потенциал	0,00	0,00	0,00
Степен на системност на компонентите	0,00	0,01	0,00
Степен на системност на СРЧК	0,00	0,01	0,00
Съответствие между оценките за личните потенциали	-	-	-
Коефициент на системност*:	0,18	0,15	0,09

Трета глава Част 2

Резултати от дисертационното проучване

Извършените анализи дават широк спектър от насоки на мениджмънта за оптимизация на развитието на човешкия капитал във всяка от изследваните фирми. Съществена е също информацията за коефициентите на системност и на потенциал за развитие на ЧК, които поддържат права връзка – по-високата системност е свързана с по-висок потенциал за развитие. Данните от петте организации поддържат хипотеза 3, която

гласи, че бизнес организациите с по-висока степен на системност притежават по-голям потенциал за развитие на човешкия капитал, а дефицитите в системата са източник на ценна информация за необходимите коригиращи действия от страна на мениджмънта.

Хипотези 1,2, и 3 се поддържат и от данните за Фирми 6,7 и 8, където ниските оценки за потенциали за развитие са свързани с липса на взаимни връзки между елементите и компонентите, т.е. липсва системност.

Емпиричното проучване на осем бизнес организации показва различни стойности за потенциала за развитие и степента на системност във всяка една от тях, но са налице общи характеристики:

- Високите нива на мотивация са свързани с високи нива на ангажираност и ниски нива на стрес и обратното – ниските нива на мотивация и ангажираност се проявяват с високи нива на стрес.
- Високите оценки за развитие на компонентите са предпоставка за висока степен на системност в организациите; ниските оценки – за липса на системност.
- Високите степени на системност на елементите на Функционална/мотивационна среда са средство за обратна връзка и оптимизация на потенциала за развитие на човешкия капитал в организацията чрез мотивационни стимули. Ниските степени са индикатор за нуждата от незабавни действия по посока намаляване на стреса и повишаване на мотивацията на служителите.
- Високите степени на системност между компонентите на развитие са предпоставка за интеграция на усилията и синергия в резултатите, възможности за подобрения чрез намеса от страна на мениджмънта. Ниските – за липсващо или неравномерно, несинхронизирано, изолирано, чрезвичайно или зле ориентирано спрямо личните потенциали развитие на човешкия капитал.
- Високите степени на съответствие между оценките за личните потенциали са индикатор за адекватност и ориентираност към развитие на служителите; достоверност на оценките им за състоянието на системата за РЧК.

Проучването подкрепя изследователската теза и хипотези напълно, предоставяйки няколко различни измерими показатели и техните абсолютни, относителни и съотносими една към друга стойности.

Системността е характеристика на човешкия капитал в онези организации, които имат висок потенциал за развитие на кадрите. За да бъде дадена оценка за висок потенциал, има условието служителите да са високо мотивирани за развитие, силно ангажирани с организацията, да изпитват ниски нива на личностен и организационен стрес; и още – служителите да намират развитието на кариерата, квалификацията, лидерството и екипите като желано и осъществимо. Високата системност на свой ред е предпоставка за синхрон, целенасоченост и смисъл в развитието на човешкия капитал, за отделните служители и за организацията като цяло. Оценката на потенциала за развитие дава насока за добрите и проблемни области, а системността е ключ за взаимното им оптимизиране.

Моделът адекватно извежда коефициенти за системност на отделните измерители и на системата като цяло, която служи както за насоки за програмите и политиките по развитие на човешкия капитал, така и за съпоставка между нивата на системност между отделни организации или в различни периоди на една и съща организация.

Заклучение на дисертационния труд

Всяка една жива система е функционална. Стремeжът на социалните явления към системност е стремеж към саморегулация. Интелигентността на живия живот, която дигиталността не притежава, се изразява в умението на системите да се саморегулират, адаптират и развиват, поддържайки постоянен баланс и осигурявайки жизнените функции. Колкото повече една социална система се доближи до гъвкавостта на живите функционални системи, толкова по-устойчива на заплахи, адаптивна към промени и способна да се развива е тя. Социалните системи не са отделени от живота, напротив, те са една сложна репрезентация на интерперсоналния живот в съвместен с околния свят порядък. Способността им да се адаптират и да запазват своята устойчивост се дължи на функционалните взаимодействия, които осъществяват. И колкото по-многокомпонентна е една система, толкова повече връзки и нива на комуникация осъществява.

Развитието на човешкия капитал е функция на самия живот. Развитието и усъвършенстването е заложено в човека изначално. Отпечатъкът на тази заложеност се проявява в социалните динамики, където развитието е принцип на изграждане, благоденствие, конкурентност, успех и утвърждаване на живота сред другите. Човешкият капитал е визия за постигане на най-високи икономически резултати чрез инвестирането в тази заложеност, за да се превърне тя в целеви инструмент на организациите. Въпросите за развитието на човешкия капитал в организацията и за

философията на системния модел имат обща допирателна и тя е адекватността спрямо реалния живот. Развитието на човешкия капитал е реализация на жизнените процеси, получила поле на изява в личността и в нейните междуличностни дименсии. Именно затова то е непосредствен носител на функционалните взаимодействия на живота. Принципите на саморегулация и на обратна връзка са жизнено важни за благоденствието и оцеляването, за продължителността на ефекта от усилията и крайния полезен резултат.

Моделът „Системи за развитие на човешкия капитал в бизнес организациите“ въплъщава именно тази парадигма и се стреми към реално доближение до измеримите процеси, които предпоставят, предхождат, провокират, мотивират, съпровождат, блокират, ограничават, изолират, изключват, изграждат, надграждат, награждават, утвърждават, видоизменят, регулират и търпят ефектите на развитието – при това едновременно. Всеки един от факторите на развитието модерира останалите. Именно когато взаимодействията са налице, функционалността е в състояние да произведе качествено нови решения. Система за развитие на човешкия капитал в бизнес организацията означава комплекс от фактори и носители на развитието, който осъществява вътрешни взаимодействия по начин, осигуряващ на развитието цялостност, пълноценност, целева ориентираност, интегрираност, измеримост и регулация чрез подобрения. Факторите и носители се въплъщават от служителите, ориентирани към развитие, техния мотивационен комплекс и личностни предиспозиции, в единна цялост с организационната среда, мениджмънт, мерки и политики по развитие на човешкия капитал. На полето на взаимодействието между вътрешно присъщите на човека импулси към развитие и организационните стимули за развитие, се осъществява реалната динамика, която търпи и негативите както на вътреличностните противоречия и ограничения, така и на организационните дефицити. Ако развитието е път, то развитието на човешкия капитал е път с посока организационните цели. Системният модел на развитие на човешкия капитал измерва крачките по този път, чертае предизвикателствата и заплахите, осигурява синхрон и правилно разпределение на ресурсите между пътниците, така че заедно да достигнат целта. И тъй като организационните цели са комплексни, постоянно актуализиращи се и адаптиращи се към промените в околния свят, то и системата за развитие на човешкия капитал следва да бъде такава. Диференциращият признак за наличие или отсъствие на системност в развитието на човешкия капитал в бизнес организацията е също толкова комплексна, актуализираща се и адаптираща се към промените задача. Ето защо се приема, че при наличието на функционални връзки между факторите, потенциалите за развитие могат да бъдат

реализирани. Функционалните връзки имат двойка роля – те служат както са регулация на факторите едни спрямо други, така и за задържане на факторите в полето на системата поради обусловеността им.

Авторовото виждане за фактори на развитието на човешкия капитал в бизнес организацията включва компоненти на развитието, съставени от елементи на развитието, а те от своя страна притежават вътреличностни и организационни аспекти в неделим континуум.

Всяка бизнес организация развива уникален профил на компонентите и елементите по развитието на човешкия капитал, сложни и ефективни или неефективни/слаби/вредоносни взаимовръзки. В едни случаи развитието на компонентите е равномерно и синхронно, в други е силно изразено в един компонент за сметка на другите, в трети – отсъстващо или слабо изразено. Едни бизнес организации показват високи степени на системност между компонентите, а други – ниски или средни. Последното е относимо и за потенциалите за развитие на компонентите. Тези заключения са възможни при извеждането на стройна система от фактори на развитието и техните оптимални стойности, взаимодействия и механизми за оптимизация. Настоящият дисертационен труд предлага модел, който интегрира компоненти на развитието на човешкия капитал в лицето на развитието на функционална/мотивационна среда, развитие на кариерата, на квалификацията, на лидерството и на екипите. Всеки един от тези компоненти осъществява системни връзки с другите – за всяка организация в различни отношения, но взаимообусловената природа на компонентите е онази, която им позволява да се регулират един друг по пътя към целите. Компонентите са сложно съставени от елементи : за мотивационната/функционална среда това са развитието на мотивация за развитие, развитието на адаптивността и ангажираността и развитието на управлението на стреса; за компонента кариера елементите са развитие на длъжността, на професията и развитие чрез кариерен растеж; за компонента квалификация елементите са развитие на познание, на когниция, на интелигентност и креативност; за компонента лидерство елементите са развитие на лидерски качества, на развиващ другите лидер и на лидерски стилове; за компонента екипи елементите са развитие на екипните членове, на екипните роли и на екипните функции. Наличието на всички елементи на компонентите в организационния живот позволява разгръщане на развитието на човешкия капитал. В допълнение със силни функционални връзки между компонентите, се реализира интегриране на потенциалите за развитие на човешкия капитал в целенасочени дейности и резултати.

Настоящият модел предлага съизмеримост между отделните бизнес организации, а също и между отделните фактори на развитието на човешкия капитал в самата организация. Представен е комплекс от индикатори и измерители, който да насочи вниманието на мениджмънта и към конкретни, и към по-обща оптимизационни и коригиращи действия.

Методите за проучване и измерване на състоянието и потенциалите на системата са изцяло ориентирани към хората в организацията. Взимат се под внимание техните преки и косвени оценки, мнения и наблюдения, нагласи, мотивации и проблеми; психофизиологични характеристики на потенциалите им за развитие. Авторът приема, че развитието се индуцира от личността, започва в личността, тече неравномерно, бурно, непредвидимо в личността и именно защото е аспект на личността, то завършва пътя си заедно с нея. Средата и конкретно организационната среда е утробата, от която развитието на личността се храни, огледалото, в което се оглежда спрямо другите с техните посоки и темпове на развитие, учителят, когото надраства и един ден (почти) забравя. Затова не се търсят обективни измерители на факторите на развитието, а се изследват нивата им на преживяване и разгръщане от самите служители.

Умението на бизнес организациите да управляват хората по посока фирмен растеж и конкурентоспособност е сериозно предизвикателство, което прогресивните, учещите и опериращите на международни пазари организации възприемат като жизнено необходимо. Настоящият труд е ориентиран в полезността си именно към такива организации. Един системен модел, изграден от краен брой известни променливи не може да бъде идеален, но може да даде близка до действителността оценка на потенциалите и проблемите, на силните и слабите страни, на посоката и тенденцията на мениджмънта. Системи за развитие на човешкия капитал в бизнес организациите е един такъв модел, който позволява за всяка една бизнес организация да се оценят факторите на развитието на човешкия капитал, техните относителни тежести, липси, взаимовръзки и функционална цялост, а заедно с това и да се предприемат подобрения.

Настоящият дисертационен труд е създаден с ясната визия за непредсказуемостта на човешкото поведение в личностен и социален аспект, за особеностите и изключенията, за гения и гнета на човешкия дух, за възможностите за надграждане и усъвършенстване на модела. Личното предизвикателство на автора се реализира в обособяването на именно онези елементи и компоненти на развитието на човешкия капитал, които са динамично представени в носителите на човешкия капитал – хората, и тази динамика се поддържа от неизменното неравномерно взаимодействие на

личностните и организационни аспекти на елементите и компонентите. Изпълнението на именно това условие поражда функционално активните връзки между факторите на развитието, които обособяват системните отношения и приближават организацията до извечната мъдрост на организма.

Насоки за бъдеща изследователска работа

Системите за развитие на човешкия капитал представляват функционален управленски инструмент за развитие на хората в организацията и развитие на организацията чрез хората за постигане на оптимално представяне и конкурентоспособен растеж. Предложеният изследователски модел има комплексен поетапен характер, за да обхване аспектите на развитието в техните системни отношения. Неговото усъвършенстване е важна насока за бъдещи изследвания в бизнес организации, които да открият добрите практики по развитие на човешкия капитал и проблемните полета най-вече в системността на процесите по развитие. На база резултатите от изследванията е целесъобразно да бъдат разработени мерки и програми за подобрене, които да насочат управленските процеси по посока съответствие с принципите и концепциите на системния модел за развитие на човешкия капитал.

Моделът на СРЧК е целесъобразно да бъде приложен към различни организации и да се изследват различни тенденции по признаци като размер на организацията, брой служители, възрастови и полови характеристики на служителите (фирми със застаряващ персонал, фирми с предимно млади кадри; фирми с приоритетно женски или мъжки персонал и пр.); по организационна структура (плоска или йерархична), сектор и бранш на бизнеса и т.н. Предмет на бъдещи изследвания е също дали моделът ще може да служи за индикация и диференциация на учещите организации спрямо останалите. Съществен изследователски въпрос е наличието на връзки между конкурентоспособността на бизнес организациите и коефициента на системност на техните СРЧК.

Предложената анкета по инструмент 1 представлява батерия въпроси, които могат да бъдат модифицирани с оглед специфични особености на организацията. Съществено е да се запазят структурата и отношението между изследваните показатели, а въпросите да бъдат максимално семантично близки до възприятията на служителите, за да бъдат дадени адекватни оценки. Това изискване предполага предварително запознаване от страна на изследователя с фирмата, организационния климат, представители на служителите от различните нива, звена и пр.

Предложеният инструмент 4 за психофизиологично изследване съдържа 2 главни момента – батерия въпроси и игри с биологична обратна връзка. Изискването към батерията е подобно на предходното – нужно е да се познават организацията и служителите, съответно въпросите да бъдат съществени и разпознаваеми от изследваните лица. Допълнително условие за провеждането на игрите е процесът и анализът да се осъществяват от биофийдбек невротерапевт, за да се избегне риска от нереални оценки поради наличието на грешки в провеждането, артефакти, намеса на смущения и пр.

Когато се извършва съпоставка между коефициентите на системност на СРЧК на различни организации, е нужно да се провеждат по еднакви въпросници. Когато се провеждат изследвания на коефициента на системност на СРЧК в една и съща организация в различни периоди (вкл. преди-след), по-удачният подход е смяна на въпросите.

Изследователските инструменти могат да бъдат модифицирани към възприятията на служителите, стига да се запази структурата и ефекта от приложението на съответния инструмент, т.е. да води до реални и конкретни стойности на изследваните показатели. Моделът е подходяща основа и за бъдеща изследователска работа, която да допринесе за утвърждаването му в учещите, развиващите се и конкурентоспособни бизнес организации.

IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Към научните приноси в дисертационния труд се отнасят:

1. Разработен е модел, който дава възможност за изследване и определяне на системните отношения в развитието на човешкия капитал в бизнес организациите.
2. Предложен е комплекс от елементи, компоненти и взаимодействия в смислена и завършена взаимна обусловеност, които представляват базис на модел за системно развитие на човешкия капитал в бизнес организацията.
3. Разработени са : метод за оценка на характера и степента на системност в развитието на човешкия капитал в бизнес организацията; метод за оценка за приоритетния компонент на развитие за служителите-носители на човешкия капитал.
4. Предложена е методология за извеждане коефициент на системност на системата за развитие на човешкия капитал в бизнес организацията.

Към научно-приложните приноси в дисертационния труд се отнасят:

1. Приложимост на модел за системно развитие на човешкия капитал в бизнес организациите и на метод за оценка на системното развитие на човешкия капитал в бизнес организацията, чрез използване на добрите практики и преодоляване на проблемните полета.
2. Представени са механизми за обратна връзка, които дават възможност за анализ и оптимизационни/коригиращи дейности по отношение на системността, компонентите и елементите на развитие на ЧК поотделно и заедно.
3. Възможности за съпоставимост между отделни организации и между отделни периоди в една организация по характер, степен на системност, коефициент на съответствие и по коефициент на системност на системата за развитие на човешкия капитал.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Манолова, В. Изследване на ситуационното лидерство в бизнес организациите. Международна научно-практическа конференция „Възможности за развитие на бизнеса – икономически, управленски и социални измерения, 30 ноември 2018г.“. Академично издателство „Ценов“ Свищов. Сборник доклади Том I стр.568-577
2. Манолова, В. Адаптация на бизнес лидерите спрямо новата икономика. Трети национален научен форум „Бизнесът в XXI-ви век / България 2030 Проектиране на бъдещето: ново общество – нова икономика“. Издателски комплекс – УНСС, София 2021, стр. 45-49
3. Manolova, V. Biofeedback neurotraining for optimal situational leadership. Industrial Growth Conference 2020. Sofia 2021. Pages ..
4. Манолова, В. Аспекти на релацията „мотивация – стрес“ в бизнес организацията. Индустриални отношения и обществено развитие. Електронно научно списание, ISSN 2683-0167. София, 2021. (под печат)

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и в неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.