



Университет за национално и световно стопанство
Общикономически факултет
Катедра „Икономическа социология”

Марина Христова Банчева

Обществени трансформации и нови модели на управление на хората в организациите

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен „доктор”

по научна специалност „Социология”

Научен ръководител:

проф. д.с.н. Елка Тодорова

София, 2021

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Икономическа со-циология“ при Общикономически факултет към Университет за национално и световно стопанство на 11 Февруари 2021 г., с необходимия кворум за вземане на решения и с пълно мнозинство на гласувалите с „да“ (Протокол № 272). Авторът е докторант на самостоятелна подготовка към същата катедра, съгласно заповед № 1260/ 26. 04. 2018г.

Дисертационният труд е в общ обем от 237 страници, от които 179 страници са основен текст. Състои се от увод, изложение в четири глави, заключение, двадесет приложения, включващи таблици, графики и слайдове, и списък с използвана и цитирана литература. Използваните и цитирани източници включват: 116 източници (на български, френски и английски език).

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 20.04.2021 г. от 11.00 ч. в зала 2032А „Научни съвети“ на Университет за национално и световно стопанство – София, на заседание на научно жури, определено със заповед на ректора.

Материалите по защитата са на разположение за интересувашите се в Дирекция „Наука“ на Университет за национално и световно стопанство, както и на интернет страницата на Университета – www.unwe.bg

МАРИНА ХРИСТОВА БАНЧЕВА

**Обществени трансформации и нови модели
на управление на хората в организациите**

АВТОРЕФЕРАТ

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

Научен ръководител	проф. д.с.н. Елка Тодорова
Научно жури ХАБИЛИТИРАНИ ПРЕПОДАВАТЕЛИ, ВЪТРЕШНИ ЗА УНСС	1. доц. д-р Вяра Борисова Стоилова 2. проф. д.с.н. Елка Николаева Тодорова 3. проф. д-р Мария Георгиева Стоянова 4. доц. д-р Александър Стоянов Стоянов
ХАБИЛИТИРАНИ ПРЕПОДАВАТЕЛИ, ВЪНШНИ ЗА УНСС	5. доц. д-р Теодор Данаилов Дечев- ПУ 6. доц. д-р Саша Владимирова Тодорова 7. проф. д.с.н. Валентина Георгиева Милenkова – ЮЗУ 8. проф. д.и.н. Татяна Стефанова Хубенова – СИБ 9. Доц. д-р Поли Николова Рукова – БАН

София, 2021

СЪДЪРЖАНИЕ

на АВТОРЕФЕРАТА
на дисертационния труд

1. Обща характеристика	5
1.1. Актуалност на проблема	5
1.2. Съвременни тенденции	6
1.3. Предмет и обект	7
1.4. Цел и задачи	7
1.5. Изследователски тези и хипотези	8
1.5. Методи на изследването	11
2. Структура и съдържание	12
2.1. Структура	12
2.2. Съдържание на дисертационния труд	12
3. Синтезирано изложение	15
3.1. Човешкият капитал и социология на организацията	15
3.2. Теоретико-практически насоки на управлението и развитието на хората в организацията	22
3.3. Промяна в ролята на функцията по управление и развитие на хората в съвременните условия	27
3.4. Анализ и изводи от емпиричното социологическо изследване	31
3.5. Заключение	35
4. Справка за научни приноси	37
5. Публикации и разпространение	38
6. Декларация за академична лоялност	39

1. Обща характеристика

1.1. Актуалност на проблема

По своята същност бизнесът е немислим без хората: клиентите купуват продуктите, с което поддържат или увеличават благосъстоянието на компаниите; служителите работят за организациите, добавяйки стойност за бизнеса им чрез отдаването на своите знания, умения и способности, а в замяна получават възможността да се изхранват; инвеститори финансират компании, за да генерират блага.

Влиянията и зависимостите на бизнеса върху социума могат да бъдат мислени като въздействие върху „социалния капитал“. Понятието „социален капитал“ се характеризира със специфична съдържателна динамика, която във времето му придава различно значение. По своята най-обща същност, то описва съвкупността от знания, умения, опит, здраве и добруване на хората, както и съвкупността от отношения, институции, споделени ценности и норми, съществуващи между тях.

„Основните функции на социалния капитал са да осигури познание чрез споделяне на обща информация и на информация за решения, характерни за определени роли и социалноструктурни позиции, за правила, процедури и прецеденти и др. Но също така и да подпомага социалната структура като въвежда нови роли, мрежи, включва и изключва социални организации, засилва или отслабва хоризонтални и вертикални връзки между хората“¹.

Като еквивалент на социалния капитал в обществото, в предприятието се явява човешкият капитал (ЧК). Аналогично на социума в икономическата среда, ЧК в бизнеса е „наличността на знания, навици, социални и персонални характеристики и творчество, въплътени в способността да се извършва труд, така че да създава принадлежна стойност“².

Връзката и влиянието на социално-икономическата среда върху характеристиките, поведението и процесите на човешкия капитал не са еднозначни. Проекциите за

¹ Тодорова, Е. (2015) Социален капитал и здраве: анализ на социалните мрежи на хора с хронично заболяване от диабет тип 2 в България. УНСС Научни трудове, т. 2-3.

² Ракаджийска, Т., Христова, М., Сивков, Д. (2017) Социалният капитал. Издателски комплекс УНСС, София.

бизнеса през 2020г., повлияни основно от дигиталните технологии, икономическите и политически промени, предпоставят контекста на тенденциите за развитие и на стратегията и практиките на функцията за управление и развитие на човешкия капитал в организацията. Лайтмотивът през последните две години е апелът за фокус към клиента и „консумеризация“ на работата с хората в компаниите чрез въвеждането на дименсия „управление опита (преживяването) на служителите и управление на човешкия опит, като нови еволюционни стъпки след „управлението на ангажираността“. Осъзнаването на взаимозависимостта между елементите и факторите на икономическата среда и функционирането на предприятието чрез неговата работна сила и човешки капитал е направление, работата върху което размива между-дисциплинарни граници. Необходимостта от познаване влиянието на мезо-, макро- и микро-икономическите механизми и тенденции върху вътрешно-корпоративния пазар на труда е основа за развиването на съвременни концепции, които да измерят и опишат качествените изменения, протичащи „отвън навътре“.

1.2. Съвременни тенденции

Интензивните промени в характера на икономическата среда от последното десетилетие пряко рефлектират върху изпълнението на бизнеса и работната сила. Организациите са изправени пред нарастващите потребности и взискателност на пазара, постоянен конкурентен натиск върху производителността и ефективността на процесите и заплахи от неочаквано включване на нови участници на пазарите. Промяната на геополитическия пейзаж, дигитализацията на човешкото ежедневие, както и промяната на демографията и изискванията на пазара на труда добавят допълнителна сеизмичност в икономическата средата на предприятията. Те трябва бързо да предвиждат, адаптират, маневрират, взимат решения и променят курса си по-гъвкаво от когато и да било, за да се справят с несекващите изменения в социално-икономическото обкръжение.

Функцията по управление и развитие на човешкия капитал е единствената функция, притежаваща компетентността и способността ефективно да преобразува тези промени във възможности за стабилен бизнес растеж. В резултат на външната за организацията социална и икономическа ситуация,

професионалистите за работа с хората в организацията днес и в бъдеще ще срещат набор от нововъзникващи предизвикателства и критична необходимост от:

- ✓ управление ежедневната ангажираност на служителите и талантите за привличане на най-добрите от пазара, където демографските глобални промени създават по-млада, по-възрастна и по-разнородна работна сила;
- ✓ въвеждане на вътрешно-пазарни отношения и клиентски-ориентирани процеси и услуги при работа с хората;
- ✓ идентифициране и анализиране на социално-икономическите тенденции и създаване на вътрешни механизми, процеси и култура, адаптирани спрямо тях.

Изборът на темата на настоящата дисертация е пряко следствие от разбирането на необходимостта от целенасочена и осъзната промяна ролята на мениджъра по управление на човешкия капитал в организацията. Привнасянето на социалните модели в организацията на работата във фирмата и адаптирането на основните процеси спрямо социалните отношения и роли, представлява качествено нов нарастващото разбиране за мястото на хората в конкурентната стратегия на организациите. Установяването на модели на взаимоотношения и услуги, ориентирани към управление и развитие на човешкия капитал, които да отразяват пазарните условия и да им въздействат реципрочно, е нова необходимост и тенденция, която дълбоко трансформира характера и естеството на позицията на мениджъра за развитието на човешки капитал.

1.3. Предмет и обект

Предмет на изследването е еволюцията на професията по управление и развитие на човешкия капитал като рефлексия на социалните и икономически промени на бизнес средата.

Обект на изследването са мениджъри и служители от различни функционални области и нива от Шнайдер Електрик, Франция.

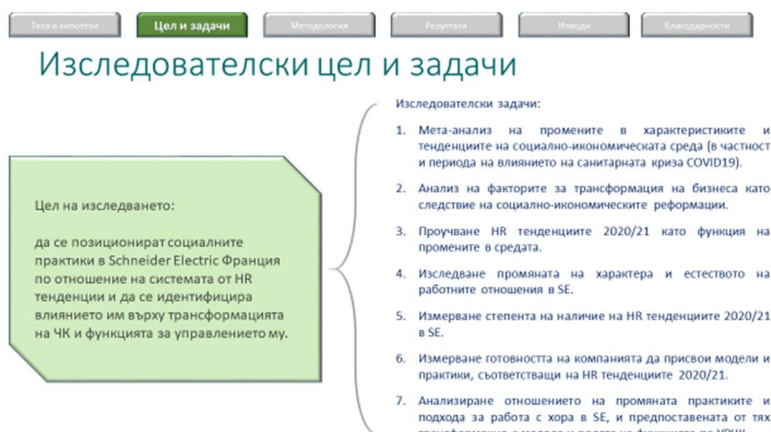
1.4. Цел и задачи

Целта на настоящия дисертационен труд е изследване и анализ на еволюцията в социално-трудовите отношения като следствие на макро-икономическата реалност

и проекцията им в трансформацията на функцията за управление на ЧК в Schneider Electric Франция.

Формулираната по този начин цел предполага разрешаването на следните задачи:

1. Мета-анализ на промените в характеристиките и тенденциите на социално-



икономическата среда (в частност и периода на влиянието на санитарната криза COVID19).

2. Анализ на факторите за трансформация на бизнеса като следствие на социално-икономическите реформации.

3. Проучване HR тенденциите 2020/21 като

функция на промените в средата.

4. Изследване промяната на характера и естеството на работните отношения в SE.
5. Измерване степента на наличие на HR тенденциите 2020/21 в SE.
6. Измерване готовността на компанията да присвои модели и практики, съответстващи на HR тенденциите 2020/21.
7. Анализиране отношението на промяната практиките и подхода за работа с хора в SE, и предпоставената от тях трансформация с модела и ролята на функцията по УРЧК.

1.5. *Исследователски тези и хипотези на разработката*

Тенденциите в развитието на пазарите и поведението на бизнеса налагат преразглеждане концептуалната рамка на социално-трудовете отношения и практиките за работа с хора. Фокусът върху методическия подход и функционален модел при трансформирането на функцията за управление на хората от

административно-контролно-оперативна към стратегически-консултативна, предоставя перспектива за формулиране на тези, преразглеждащи присъствието и добавената ѝ стойност за различните свързани на компанията лица:

Ролята на функцията Бизнес партньор по УРЧК е да бъде транслатор на социално-икономическите процеси на външната среда към организацията и преобразуването им в политики и практики, които да подпомагат адаптирането на предприятието към тези процеси и да гарантират създаването и развитието на такава трудова екосистема (вътрешноорганизационната система от потенциал, знания, умения, култура, процеси, практики, ценности и т.н.), която да гарантира просперитета и устойчивостта на бизнеса. Както и обратното, важна задача на професионалистите по управление на хората е да анализират и правилно да разчитат социалните процеси и трансформации в организацията – да разбират техния характер и потенциал и да предвиждат влиянието и отражението им върху мезо- и макро-социалното равнище на обществото.

За гъвкавото и ефективно реализиране на тези цели и задачи, отразявайки социално-икономическите тенденции и обслужвайки интересите на индивидите, организацията и обществото, функцията по управление и развитие на ЧК развива своя модел в дейност на вътрешен консултант.

Теза и хипотези

Цели и задачи

Методология

Резултати

Измер

Бенчмаркинг

Изследователска Теза и хипотези (1/2)

Теза:

Ролята на функцията по Управление и развитие на Човешкия Капитал в Schneider Electric търпи трансформация като следствие на промените в икономическия бизнес контекст, които изискват адаптиране на социално-трудовете отношения и преразглеждане на подхода за работа с хората във фирмата.

Развитие на макро-икономическия контекст

Промените в социално-трудовете отношения

Адаптиране на стратегията и дейностите за работа с хората

Трансформация на функцията и ролята на

Основната теза, застъпена в разработката е, че ролята на функцията по Управление и развитие на Човешкия Капитал в Schneider Electric търпи трансформация като следствие на промените в икономическия бизнес контекст, които изискват адаптиране на социално-трудовете отношения и преразглеждане на подхода за работа

с хората във фирмата.

С цел яснота на анализа и структуриране на изследването, така формулираната тезата е декомпозирана в следните под-тези и работни хипотези:

Теза 1. Турбулентните промени в социално-икономическата среда и бизнес тенденциите са предпоставка и основа за трансформации в естеството и характера на трудовите отношения и дименсиите за развитие на практиките за работа с ЧК;

Работни хипотези:



към ангажирането и удовлетворението на ЧК

Теза 2. Еволюционното преформулиране ролята на заетите като субекти на работните отношения, трансформира парадигмата за Управление и развитие на ЧК в концепция за управление на Човешкия Опит на работното място;

Работни хипотези:

2.1 Глобалните HR тенденции са застъпени и стратегията за работа в SE и практиките по УРЧК

2.2 Служителите в SE заемат активна позиция, по отношение на процесите и дейностите за развитие на работната сила и Човешкия Опит.

Теза 3. Производен вектор на променения подход към работата с хора е трансформацията в социално-трудова същност и роля на функцията за УРЧК.

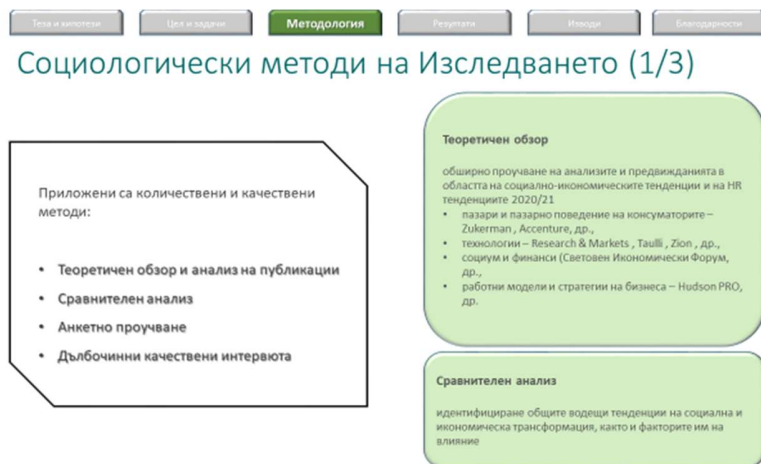
Работна хипотеза:

3.1 Съществува недостатъчност в дейността и практиките на Функцията по УРЧК в SE Франция по отношение на глобалните HR тенденции, развитието на контекста на бизнеса и потребностите на мениджърите и служителите.

За работата върху тезите на настоящата разработка е необходимо да се проследи рефлексията на тенденциите и приоритетите на функцията за управление на хората в компанията, през настоящата година (дефинирани от различни консултанти и организации в областта), спрямо стратегическите тенденции на бизнеса – определени от лидерите на водещи глобални организации. Прякото въздействие на социално-икономическите промени в организациите от гледна точка на структура, управленски процеси, стратегия и организация на работата и взаимодействие с външната среда, върху функционалната дейност на управлението с хората, намира израз в иновирането на професията практиките ѝ, драстична трансформация на професионалната парадигма и пренасочване на стратегическия фокус върху развиване на функционално поведение, което да подкрепя и гарантира реализирането на лидерството от ново поколение.

1.6. Методи на изследването

Реализирани са 67 анкети, измерващи значението на глобалните HR тенденции за



бъдещия успех на Schneider, както и готовността на компанията да отговори и да интегрира тези предизвикателства.

Бяха проведени също така и 30 интервюта с ключови информатори – качествени, дълбочинни за събиране на

информация от хора, заемащи различни статусови позиции: експерти-професионалисти в областта на управлението на човешкия капитал в организацията, както и мениджъри и ръководители от различни функции, структури и нива. Тези експерти, със своето специфично познание и разбиране на проблемите на работата с хора в компаниите, ще осигурят поглед за естеството им и ще дадат препоръки за промени спрямо очакванията и изискванията на бизнеса и пазара.

Като първоначален замисъл се предвижда за обобщаване на резултатите да бъде изработен тематичен анализ (покатегориен модел) на резултатите от разбирането на респондентите за проблемите и предизвикателствата пред дейността по управление и развитие на човешкия капитал, както и визията за трансформацията на ролята, за да отговори на тези предизвикателства; не на последно място работата предвижда и тематичен анализ на самите интервюта.

2. Структура и съдържание

2.1. Структура

Дисертационният труд е структуриран съобразно възприетият методологически подход, цели и задачи. Общият обем е 237 страници и се състои от: Титулна страница; Съдържание – 2 страници; Увод – 6 страници; изложение в три глави – 71 страници; Емпирично Социологическо Изследване – 94 страници; заключение – 2 страници; 20 приложения – 50 страници; библиография 6 страници. Из-ползваните и цитирани източници включват: 116 заглавия (на български, френски и английски език). В основния текст са представени 24 таблици, чрез които се представят количествени данни от изследването. В приложенията са включени: 1 фигура; анкетна карта; карта за интервю; 26 таблици за представяне на данни и анализи; 30 графики от статистическа обработка на количествените данни от изследването; 7 графики (тип mind-map) за представяне на резултатите от обработката на качествените данни от отворения въпрос на анкетната карта и въпросите от проведените интервюта, както и 16 слайда.

2.2. Съдържание на дисертационния труд

Увод

1. Човешкият капитал и социология на организацията

- 1.1. Управлението и развитието на хората в организацията – като елемент в парадигмата на социология на организацията
 - 1.1.1. Организацията като обект на социологията
 - 1.1.2. Социологически аспекти на управлението на човешкия капитал
- 1.2. Анализ на социологическите проблеми на човешкия капитал в съвременна социално-икономическа бизнес среда
 - 1.2.1. Анализ на икономическите предизвикателства
 - 1.2.2. Анализ на социалните предизвикателства и рефлексия върху функцията за работа с хора в организацията
- 2. Теоретико-практически насоки на управлението и развитието на хората в организацията
 - 2.1. Участници и роли в производствено-икономическия процес и техните цели
 - 2.2. Тезата за връзката между индивида и организацията
 - 2.2.1. Консенсусът в предприятието: Съгласие и принуда
 - 2.3. Въвеждане на системи за управление и развитие на човешкия капитал в организацията
 - 2.3.1. Еволюция на концепцията управление и развитие на хората в организацията
- 3. Промяна в ролята на функцията по управление и развитие на хората в съвременните условия
 - 3.1. Въвеждане на понятията „Бюрокрация“, „Пост-бюрокрация“ и „Нео-бюрокрация“
 - 3.1.1. Нео-бюрократичният мениджмънт като организационен феномен и решение
 - 3.1.2. Нео-бюрократичен контекст на функцията за управление на човешкия капитал в организацията

- 3.2. Съвременна трансформация на функцията за управление и развитие на Човешкия капитал
- 4. Анализ на Емпиричното Социологическо Изследване
 - 4.1. Предмет и обект
 - 4.2. Цели и задачи
 - 4.3. Изследователска теза и работни хипотези
 - 4.4. Методика на изследването
 - 4.5. Анализ на тенденциите за развитие на бизнеса през 2020г
 - 4.6. Тенденции в практиките по управление и развитие човешкия капитал през 2020г
 - 4.7. Описание и анализ на резултатите от анкетата
 - 4.8. Описание и анализ на дълбочинните качествени интервюта
 - 4.9. Изводи от проведеното Емпирично Социологическо Изследване
- 5. Заключение
- 6. Приложения
- 7. Библиография

3. Синтезирано изложение

3.1. ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ И СОЦИОЛОГИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Разбирането на социалния характер на организацията е относително нов аспект в управленското познание. Развитието на дисциплината Социология на организацията като същностен клон на икономическата социология през последните 3 десетилетия, поставя нова рамка на мениджърския компетентностен профил и поведенчески модел. Въпреки, че организациите са обект на социологически изследвания от времето на Маркс, Тоннис, Вебер и Дюркхайм, социологията на организациите като самостоятелна дисциплина все още не е напълно обособена – с теоретични разработки, образователни цели и дефинирана методика. Едва през последните две десетилетия фирмата в нейната системна и функционална цялост, се приема като обект, достоен за научното внимание на социолозите.

Известно е, че социологията изследва преди всичко промените, предизвикани в обществото от индустриализацията. Практически „модерността“ се проявява чрез рязката метаморфоза в естеството на труда, трансформиращ се от земеделско-занаятчийски в работнически. Тази еволюция предопределя навлизането и развитието на капитализма, осигуряващ просперитет само на част от обществото.

Социологията на организацията и управлението изследва системите от социални отношения, които се изграждат между участниците (социалните актьори) в предприятието, чрез работния процес, работното място, при определени условията за труд, в резултат на различни по характер външни и вътрешни за организацията фактори. Нейни структурни елементи са компаниите, групите, индивидите, груповата организация на труд, процесите на взаимодействие между всички тях.

Социологията на организацията и управлението включва в своя разширен периметър от обекти за изследване въпросите на: теорията на наемния труд, разделението на труда, технологическата детерминация, безработицата, свободното време, аспектите на наемането в развитите индустриални общества, трудовите отношения, взаимодействието работодател-служители в йерархията на работното място.

От своя страна функцията по управление и развитие на ЧК е ангажирана с корпоративните политики, практики и системи за работа с хора, които дефинират и осигурят поведение, нагласи и изпълнение, обезпечаващи реализирането на бизнес приоритетите и цели.

От самото си начало 21в е белязан от драстични и безпрецедентни по своето влияние икономически, политически и социални промени. Те оказват значим и необратим ефект както върху бизнеса и обществото като цяло, така и върху работната сила, трудовите взаимодействия, приоритетите на пазара и т.н. Познаването на социалните и икономически тенденции е от съществена важност за ефективността на работата на специалистите по управление и развитие на човешкия капитал и еволюирането на ролята им в организацията като бизнес партньор.

В този смисъл, анализирането и разбирането на факторите на средата, се обособява като съществена компетентност за професията на ръководителите по управление и развитие на човешкия капитал. Познаването на характеристиките на съвременността, нейните тенденции за развитие и исторически предпоставки, е знание способстващо за дефиниране на правилна визия и стратегия на HR функцията, които се явят продукт и пресечна точка на бизнес търсенията, изискванията на служителите и очакванията на обществото.

В текста са анализирани социалните аспекти на съвременната икономическа среда и са обособени следните тенденции: промяна на традиционните институции и развитие на множество перспективи³; преминаване към информационно-базирана икономика; увеличен ръст на промяна; неадекватност на традиционните модели; промяна на работната сила; глобализация на институциите.

Промяна на традиционните институции. Първият социологически проблем е свързан с промяната структурата, характера, функционалността и ролята на социалните институции и обезценяването на традиционните обществени форми за организация на социума – правителство, семейство, църква и училище. Това „де-институционализиране“ отразява общото глобално оттегляне от идеята за

³ Berger, P. L. & Luckmann, T. (1991). „The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge”, Penguin Books.

регулиране и управление на обществените промени чрез социалните институционални форми⁴.

Развитие на множество перспективи. Вторият голям социален проблем, е основан на факта, че девалвацията на статуса на социалните институции, които по своята същност са носителите на социалните норми, пряко води до друг спектър от назряващи промени: развитието на множество, често конкуриращи се, перспективи. В резултат на факта, че обществото вече не разчита предимно и основно на традиционните социални институции да го подпомагат в трудни периоди на промени, членовете му започват да търсят решения другаде. Тъй като институционалният статус се променя и на практика в някои аспекти изчезва, личностите в това общество започват все по-често да се изправят пред серии от избори, за това кое се приема за нормално (т.е. за кореспондиращо на социалните норми). Когато институциите са отговорни да създават и интерпретират нормите, хората имат твърде ограничени възможности за избор по въпросите, които са

На тази концепция се противопоставя Уолтър Трует Андерсон, който провокира понятието „глобализация“ твърди, че тя разпада традиционните местни обичаи и вярвания и ги претопява в „глобални субкултури“. Тези глобални субкултури действат като международни гилдии, създавайки у хората усещане за принадлежност към общност, макар и такава, в която много рядко, ако изобщо се случи, хората взаимодействат пряко лице-в-лице⁵. Изненадващ и интересен феномен е, че глобалните структури изправят обществото пред увеличено разнообразие на мнения. Несъмнено глобализацията интензифицира и увеличава комуникацията по цялото земно кълбо както никога до сега, което според автора, е основа за развитие на разнообразие и избор, нарастване на плурализма в глобален контекст.

Преминаване към информационно-базирана икономика. Третият и може би най-значителен и разпространен социален проблем, пред който са изправени професионалистите по управление и развитие на човешкия капитал, е

⁴ Berger, P. L. & Luckmann, T. (1991). „The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge“, Penguin Books

⁵ Anderson, W. T. (1990). Reality isn't what it used to be: Theatrical politics, ready-to-wear religion, global myths, primitive chic, and other wonders of the postmodern world. San Francisco: HarperCollins.

преминаването от индустриална икономика към икономика, движена от информацията. Даниел Белл, прави систематичен анализ на тази промяна и извежда 5 компонента, които тя съдържа.

1. Промяна от предлагането на продукти към създаването на услуги.
2. Увеличаване популацията на класата от технически работници и специалисти.
3. Управление, ориентирано към знанието като движеща сила за иновации и социална политика.
4. Фокус към бъдещото чрез способността да се контролира и управлява риска, особено когато е свързан със социалното предвиждане.
5. Създаване на технологии, подпомагащи вземането на решения, което позволява установяването на системна организираност на сложността⁶.

Тези точки са важни за експертите по управление и развитие на ЧК, защото свидетелстват за обновен фокус върху измерването, нарасналото упование върху управлението и оценката на информацията, както и близките отношения между тези, които създават и установяват познание в организацията. В средата на интензивен обмен на информация, гаранция за успех ще бъдат уменията на тези, които могат да създават и управляват знанието. Човешкият капитал ще бъде първичната валута и цялостната му промяна се основава на създаването на подходяща база от умения у работниците, предоставяне на достъп до напреднали възможности за обучение и интегрирането на специализирани умения в отговор на разнообразните организационни изисквания.

Увеличен ръст на промяна. Четвъртият социологически проблем оказващ влияние върху работата на компаниите и развитието на ЧК, произлиза от информационно-интензивната икономика и се основава на нарасналия ритъм на промени в организациите и обществото. Институциите са обсебени от времето. Тази зависимост може да бъде проследена назад във времето, до индустриалната революция и работата на Фредерик Тейлър. Тейлър се заема да въведе наука за управлението, която третира времето като ресурс, точно както останалите природни ресурси – стомана и въглища. Според неговата теория, времето трябва

⁶ Bell, D. (1976). The coming of the post-industrial society: A venture in social forecasting. New York: Basic Books.

да бъде управлявано със същите контролни средства и подходи, както другите материални ресурси. Изненадващ е фактът, че в информационната икономика, в която човешкият капитал е водещият актив на организацията, времето става дори още по-важно, тъй като се оказва единственият „истински” ресурс, който може да бъде управляван.

От 24-часово обслужване на клиентите, през борсовите продажби, до компютърното операционно време – скоростта повлиява всички аспекти на фирмения живот. Организациите доказват по свой собствен начин приложението на закона на Муур⁷. (Закон на Гордън Муур за удвояване на компютърната мощ на всеки 18 месеца). Все повече се налага разбирането, че организациите трябва да следват адекватна философия – на всеки 18 месеца да удвояват количеството информация, с което работят. По този начин информацията се удвоява както по отношение на бързина, така и като количество, увеличавайки ритъма, с който компаниите трябва да се справят с промените.

За професионалистите по управление и развитие на ЧК, този аспект е важен, поради необходимостта да се търсят нови методи за обгрижване и обслужване на служителите в ситуация на забързващ ритъм на промени.

Неадекватност на традиционните модели. Друг значим социологически проблем, пред който се изправят мениджърите ЧК е вързан с отмирането на съществуващите функционални и икономически модели за справяне със социалните промени и бързо променящия се де-институционализиран свят. Старите икономически-основани модели са били наложени и работят по силата на изключителния консенсус спрямо ценностите на обществото, при който е постигано съгласие от социалните институции да подкрепят тези икономически модели. С разпадането на институциите настъпва и разграждането на споделеното разбиране по отношение на очаквания ръст на развитие, доходност и стойност. Този факт изисква икономистите и финансистите да разработват и развиват проекти за нови модели, които по-добре да отразяват и предвиждат резултатите в новата среда. Бизнес поведението и работата с хората в предприятията се дефинира от управление,

⁷ Gleick, J, (2000). Faster: The acceleration of just about everything. New York: Vintage.

базирано на нови ценности – знание, технологии, патенти, капитал на волята, иновационна култура, адаптивност...

Промяна на работната сила. Нито един анализ на глобалните проблеми в управлението и развитието на компаниите в съвременната социално-икономическа среда, не би бил пълен, ако не отделя внимание на тези, свързани с демографските изменения. Преди почти 2 десетилетия, в своите изследвания и анализи Оферман и Гоуинг дефинират няколко основни промени в естеството и характера на работната сила в САЩ⁸. И макар те да описват предимно американските компании, изводите им за промените в организациите поставят общата рамка на социалния контекст за глобалния свят. По-конкретно авторите извеждат две важни демографски и социологически промени, които поставят значими предизвикателства пред професионалистите по управление и развитие на ЧК: промени в демографския профил на работното сила и промяна в нагласата за работа.

Навлизането на жената на трудовия пазар (и по-специално при високите професионални нива), знанията и уменията на служителите, както и цялостните *демографски характеристики* (напр. възраст, образование, локация – за служителите от урбанизираните райони, и т.н.) описват едни от най-непосредствените и отличителни изменения на работната сила. През 80-те и 90-те години на миналия век броят на работниците в САЩ нараства по-бавно от когато и да било. В същото време знанията и уменията на работниците и служителите, отговарящи на нуждите на компаниите остават небалансирани като работата, свързана с приемането и обработването на по-голямо количество информация, изисква по-висока специализация и, следователно, по-задълбочено обучение. Въпреки, че приемът в професионалните училища е по-висок от всякога, изоставането във времето между настоящите потребности на бизнеса и професионалната подготовка на младите служители все още изисква да се компенсира. От друга страна, възрастовият край на трудовата кариера е изместен и служителите остават на работните си места по-дълго. Расата, религията, етноса и полът също оказват значимо влияние върху променящата се работна сила.

⁸ Offerman, L. R. and Gowing, M.K. (1990). Organizations of the future: Changes and Challenges, American Psychologist, 45, 2, 95-108.

Позовавайки се на изследване на Джонсън и Пакер, Оферман и Гоунг допускат, че една трета от съвременната работна сила е съставена от членове на малцинствени групи.

С възрастовите и демографски изменения, настъпват и промените спрямо *нагласите за работа*. Живот, центриран върху работата, значимостта на финансовия или друг вид материален успех, както и вида и количеството работа, към които се стреми съвременният човек, варират значително в днешно време от демографския фактор. Ориентацията към проблемите, свързани с работата като балансът работа/ личен живот, създаването или изпълнението на личностно-значима работа, очакванията за по-голяма автономия при взимането на работни решения и необходимостта от по-обхватна връзка с работните организации също са цитирани като важни тенденции, характеризиращи пазара на работната сила. Въпреки давността си от преди декада, изследването и днес е представително за основните фактори на промяна, характеризиращи функцията по управление на ЧК в глобален контекст.

Глобални институции. Джордж Ритцер въвежда израза „Макдонализация на обществото”⁹, който синтезира четири основни социални тенденции: ефективност, измеримост, предвидимост и контрол чрез технологиите. Идеята на Ритцер за „Макдонализация на обществото” е удобен начин да се разглеждат социологическите фактори, оказващи влияние върху дейностите по управление и развитие на ЧК. Тя помага да се вземат предвид онези от тях, които често остават извън полето на внимание и изследване на практиките за работа с хора – такива като проблемите на властта, контрола и социалната стратификация. В текста се подчертава, че икономическата логика и ценности влияят както върху функцията и професията, така и върху другите институции. Институционалните промени често са предположени от модерните бизнес практики на национално и глобално ниво, а взаимнообвързаността на социалните и икономически елементи на съвременния бизнес, предопределят повлияването на глобалните социални промени от същите тези практики.

⁹ Ritzer, G. (2001). *The McDonaldsization of Society: New Century Edition*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Организациите днес „сърфират по ръба на хаоса“. Пазарите се променят все по-бързо и непредвидените влияния на социално-икономическата среда изискват бърза адаптация. Тази ситуация предполага компаниите да поддържат постоянно темпо на развитие, по-бързо от това на бизнеса, за да изпреварват и предвиждат тенденциите и да се самоорганизируют адекватно. Много предприятия, включително малки и средни предприятия, стават глобални, подпомогнати от напредналите връзки и дигитализацията.

За да отговорят на динамиката на средата, предприятията се нуждаят от дълбоки системни промени, не само по отношение на управленските подходи, но също и в организационната култура, бизнес процесите, контролните и стандартизиращи системи, организацията на работата и трудовата етика.

3.2. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧЕСКИ НАСОКИ НА УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Управлението и развитието на хората, също както и организационното поведение, са дисциплини, мобилизирани основно в една инструментална логика, която цели да отговори на потребностите, изразени от бизнеса. Те са насочени към въвеждането на инструменти и средства за подпомагане и съдействие производството или печалбата на организацията. Тази перспектива редуцира ролята на личността на работното място до фактор за производство, до ресурс, който е предоставен за обслужването му като единствена икономическа цел. Така разглеждана, тя представя две основни ограничения. От една страна – демонстрира деструктивния си ефект върху обществото и живота на служителите в компанията. От друга – концептуализира една аморална визия на съвременния мениджмънт.

Рядко в своето историческо развитие, управлението на предприятието е било обект на такава сериозна критика, както в наши дни. Наблюдателите и изследователите пишат за насилие на трудовите отношения, изгубване на смисъла на труда или за растежа нивата на несигурност в заетостта. Текстът разглежда аспектите на

растящото влияние на мениджъриализма¹⁰, развит в частния сектор, който днес се домогва и до обществения. Поставя се акцент върху отхвърлянето на управленския език като „студен“, прекалено икономически и безпътен, и се търси по-„топла“ алтернатива, възстановяваща афекта и чувствата в едно предприятие, в което най-младите поколения фаворизират само пост-материалистките или символични ценности, свързани с работата: смисълът на работата, разбира се, но преди всичко признанието¹¹.

Този нов подход се основава на концепцията за Човека на работното място, който не се свежда до *homo economicus*, т.е. да бъде рационален калкулатор, търсещ максимизиране на личното добруване, нито единствено до ресурс, било то и човешки, който трябва да се нагоди към производствените и финансови изисквания на предприятието, за да постигне максимално изпълнение.

Съвременната парадигма за управление и по-специално Управлението на хора в организациите, поставя в центъра на своите търсения „хуманната личност“, т.е. да бъде дълбоко социална, автономно търсеща възможност да представи солидарността в труда и самореализацията – от изразяването на личните способности и избори, до изявата на креативността. Въвеждането на понятието „хуманна личност“, поставя ударението върху хуманистичната дименсия в опозиция на рестриктивната визия за човека като производствен фактор. Текстът проследява развитието на концепцията за управлението като „морална наука“¹², представяща мениджмънта като съвкупност от неутрални, аморални и аполитически техники. Те от своя страна могат да служат за създаване на различни

¹⁰ Терминът „Мениджъриализъм“, използван в тази част от текста, описва идеология на изпълнение, подпомогната от един механизъм на управление, който включва техники, средства и нарастващ диспозитив на задължителност, на дейностите и индивидите в работата. Този мениджмънт, който фракционира дейностите в процеси, максимализира доходността чрез набор от счетоводни индикатори и налагане на производствени норми, допринася само за един аспект на изпълнението: финансовият.

¹¹ Dietrich, A., Pigeyre (2014) *Le Retour Du Social: Un Analyseur Des Impenses De La GRH?* Economie Et Societe : Série Etudes critique en Management, 3.

¹² Taskin, L., Dietrich, A. (2016) *Management Humain*. De Boeck Supérieur.

политики в организационната среда и, респективно, различни крайни резултати, тъй като компаниите не споделят единно виждане за “човека на работното място”.

В логиката на текста се интегрира концепцията за актьорите в организацията – собственици, управленци и служители – и респективните им роли: собствениците финансират, контролират и направляват своята организация, докато управленците я ръководят, а служителите изпълняват работата. Всеки от тях предоставя своя принос за реализирането целите на компанията: производство на стоки или услуги.

На базата на така разпределените роли и принадлежащите им цели, възниква сложността на отношенията и интеракциите на отделните индивиди, поради а-priori заложения в системата от взаимодействия конфликт на интереси и противоречие на целите. Печалбата на собствениците би се повишила при намаляване разходите за труд. Компаниите обаче, имат необходимост от квалифицирана работна ръка, следователно трябва да предложат атрактивни условия, за да са в състояние да привлекат или задържат тази работна сила.

Една от основните трудности, свързани със социологическото изучаване и описание на организацията, се дължи на мястото, отделено на индивида. В общия смисъл тези, които описват актьорите в предприятието, поставят акцент върху ролята на индивида. В същото време, не малка част от социолозите игнорират или подминават с мълчание мястото на индивида, повече привързани към социалните елементи, правилата и колектива¹³. Текстът описва темата за отношенията между индивидуалната психология и социалните феномени и се търси как психиката се намесва в социалната конструкция. Всички социални науки споделят общо мнение за факта, че мястото и ролята на индивида са изучени само по отношение на социалните системи, в които той е интегриран. Психологията сама по себе си, се основава на принципа, че движещата сила на индивида не е обяснима без да е отнесена към тази на другите. В текста се описва концепцията за редуccionизма и вярването, че съсредоточавайки се върху индивида, неговата личност, неговите характеристики и всичко, което познаваме, е възможно да обясним и социалните му отношения, които, обаче, по своята същност са съставени от отношенията

¹³ Bernoux, Ph. (2009) *La Sociologie Des Entreprises*. Edition du Seuil.

между индивидите и от социалната система, установена в организацията, в която работят.

Ефикасността в управлението на хората в предприятието не е преставало да поставя въпроси и провокира дебати. Текстът проследява развитието на концепцията и подходите за разработване и въвеждане на системи за управление и развитие на ЧК в организацията.

Днес дискусията по темата приема нова актуалност. Глобализацията, новият икономически възход, технологичната революция в сферата на информацията, новите икономически, социални и екологични изисквания, поставят високо отговорността за развитието на компетенциите и знанията на индивидите, като водещо конкурентно предимство. В следствие на този факт, дискурсът се измества все повече към ролята на хората в новата глобална реалност.

Посланието за безспорната роля на хората за успеха на компаниите, е детерминиран на ниво дискурс, но в реалната практика то е смекчено. Някои предприятия изцяло приемат този нов дискурс и го конкретизират въвеждайки в практиката си специфичен процес за управление на хората, насочен към развитие и валоризиране на служителите, чиято характеристика е да бъдат ценни, редки, неподражаеми и незаменими, в противовес на финансовите ресурси, технологиите и другите лесно придобити и копирани от пазара ресурси. Други компании, напротив, остават на етап да проявяват минимален интерес лице-в-лице със служителите си и да продължават да ги третират като административен разход за намаляване. На този етап остава въпросът защо съществува този разнотий между организациите, които се ангажират да управляват хората си иновативно и другите, които не го правят.

Текстът разисква научните аспекти на управлението на ЧК. В хода на последните две декади богат набор от изследвания са посветени на проучването мястото на управлението на хората за постигането на стратегическите цели и подобряването на изпълнението на фирмата. С приемането на категорията „Човешки капитал“ като еманация на хората в предприятието, учените започват да развиват виждането за значимостта от инвестиране в иновативни практики за управлението

им, с цел повишаване на конкурентността и преразпределение на икономическия пай.

В началото на хилядолетието възниква понятието Стратегическо управление на хората, прилагащо стратегическите избори, свързани с работните процеси в компанията, които неизбежно рефлектират върху изпълнението ѝ¹⁴. На базата на тази концепция възниква теоретичен и изследователски дебат по въпроса как компаниите да вземат стратегически решения, свързани с управлението на работната сила.

Ролята и структурата на функцията по Управление на ЧК и устройството на отдела за развитие на хората в предприятията драстично еволюират през последните години. Организацията създават обособени звена за работа с хората и въвеждат нови, различни нови роли за професионалистите в тях.

В следване на логическата обвързаност на темата, в текста се проследява промяната на статута, функцията и ролята на дейността по управление и развитие на ЧК в организацията предизвиква и множество научни и професионални дебати. В днешния бързо променящ се глобален бизнес свят, компаниите се сблъскват с много сложна и конкурентна среда. Те вече не са в състояние да провидят своето средно-срочно и дълго-срочно бъдеще¹⁵. Изпълнителните директори и мениджърите трябва да мислят и действат предвиждащо, бързо и мащабно. Отделът по управление на ЧК трябва да наема, обучава и задържа най-талантливите служители, докато в същото време подобряват организационния компетентностен профил и способности спрямо изискванията и тенденциите на пазара. Успехът на управлението на хората изисква не само капацитет за наблюдаване на конкурентната турбулентна среда, но и възможността за адаптиране и работа в тези условия. Според Дейвид Улрих – най-влиятелният съвременен учен в областта на Управлението на хора – за да е в състояние организацията да се справи с тези трудни предизвикателства, организацията трябва да развие своя подход към работата с хората и професионалистите на функцията за управление на ЧК трябва да овладеят и прилагат 6 нови стратегически роли: Стратегически партньор,

¹⁴ Boxall, P., Purcell, J. (2000) *Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?* International Journal of Management Reviews, 2 (2).

¹⁵ Hosking, A. (2006, March) *Business strategy and HR*. HR future.

Административен експерт, Довереник на служителите, Агент на промяната, Иноватор и интегратор в сферата на ЧК, Стратегически позиционер. По своята същност моделът описва процес за обвързване на стратегията за работа с хора с корпоративната стратегия.

Текстът проследява развитието на професионално-ролевия модел на Д. Улрих в концепцията за Бизнес Партньор по управление и развитие на ЧК. Причината, довела до тази еволюция на функцията, е необходимостта на Мениджърът за работа с хората да предоставя високо ниво на стратегическо обслужване в компанията¹⁶. Бизнес партньорът създава стратегията за работа с човешкия капитал с цел посрещане на настоящите и бъдещи нужди от работна сила и предоставянето на точните профили за подпомагане на организациите да постигат успехи, чрез изпълнението на бизнес целите. Моделът на Улрих носи ясни ползи за организацията и е в състояние на окаже позитивно влияние върху корпоративната ефективност, уменията за управление на хора и съкращаване времето за реакция на служителите от функцията. Въпреки това, не е тайна, че в много предприятия, тази роля остава неефективна.

Еволюционното развитие на концепцията за управление на хората в компанията е проследено в текста чрез представянето на еволюционна теория за организационната промяна, теория за диалектичното развитие, теория за „най-подходяща и най-добра практика“.

3.3. ПРОМЯНА В РОЛЯТА НА ФУНКЦИЯТА ПО УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ХОРАТА В СЪВРЕМЕННИТЕ УСЛОВИЯ

Целта в тази част от разработката, е да бъде направен обобщен анализ на идеала за нео-бюрократични организация и мениджмънт, разисквайки значението на корпоративната гъвкавост и дилемите пред нея, които се явяват критичен фактор и предпоставка за трансформиране ролята на мениджъра по управление и развитие на ЧК.

¹⁶ Hunter, I., Saunders, J., Boroughs, A., Constance, S. (2006) *HR Business Partners*. Ashgate Publishing Group.

Парадигмата за управление на хората в организацията и нейният статус в стратегическото управление на компаниите е обект на дискусии и критично ревизиране през призмата на контекста на нео-бюрократичните практики. Теоретичните изследвания в областта на нео-бюрократизма не диференцират функцията по управление и развитие на хората от общите управленски тенденции. Те разглеждат мениджърските практики в тяхната цялост и референции от концепциите се осмислят в презумпцията за управленския статус и характер на стратегическия мениджмънт на човешкия капитал.

Управленската литература отделя значително внимание за обсъждане и изследване на променящата се природа в ръководните подходи и практики и по-специално по посока на аспектите на трансформацията им в следствие на пост-бюрократичните идеи и практики за „промяна, гъвкавост, лидерство и култура“¹⁷. Няма практическа възможност за цялостно изучаване на тази проблематика, но учените са единодушни, че промяна е извършена и че организациите и техните ръководства все повече прилагат хибридни, нео-бюрократични форми на управление, съчетаващи елементи на класическия мениджмънт и нови подходи.

В текстът е обсъден подходът за интерпретиране трансформацията на ролята на функцията за работа с хора като вътрешно-консултативен конструкт, като неконвенционална иновативна доктрина на нео-бюрократичния мениджмънт. Традиционните управленски парадигми са интерпретирани през призмата на „новия капиталистически дух“¹⁸. Моделът на „управлението (и в частност управлението на ЧК) като консултиране“ се явява олицетворение на „новия“ мениджмънт, форма на критицизмът към бюрокрацията.

Структурата на разработката логически обвързва прегледа на развитието на управленската мисъл и по-специално дейността по управление и развитие на ЧК с еволюцията на мениджърската практика от „бюрокрация“, през „пост-бюрокрация“ към „нео-бюрокрация“. Извършен е характерологичен анализ на тези различни периоди, който се обвързва със спецификата на управлението и конкретните им

¹⁷ Tengblad, S. (2006) *Is There a "New Managerial Work"? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*. Journal of Management Studies 43(7): 1437–61.

¹⁸ Boltanski L., Chiapello E. (2005) *The New Spirit of Capitalism*. International Journal of Politics, Culture, and Society 18(3–4).

прояви в социално-трудовите отношения. Разгледано е „преливането“ и „хибридизирането“ на моделите, чрез гъвкаво съвкупяване на различни елементи и подходи, необходими за гарантираното усъвършенстване на изпълнението на предприятието и повишаване на пазарната му конкурентоспособност. От анализа на теорията са изведени няколко ключови характеристики на нео-бюрократиното предприятие:

- Относително плоска структура – по-малко йерархични нива, което пряко рефлектира върху увеличаване на децентрализацията по отношение на вземане на решения и разпределяне на отговорностите. Класическото традиционно йерархично кариерно развитие става латерално и се заменя от други професионални дименсии.
- Не-субординативен стил на взаимодействие с елементи на либерализъм, където контролът се постига чрез влиянието на пазарите, вътрешните дисциплиниращи механизми (етични норми и култура), взаимоконтрол от колеги и йерархично-регулаторни механизми.
- Използване на проектни и крос-функционални интегрирани екипи, които водят до установяване на временни йерархични структури. Явяват се практики на фрагментиране на функционалните организации и взаимоотношения, изграждане на вътрешни и колаборативни професионални и функционални мрежи, които размиват и преодоляват традиционно наложените структурни и функционални граници, но не допускат премахването им.
- Активна роля на служителите като критичен елемент в екосистемата на предприятието и участието им в корпоративния модел чрез „делегирана автономия“. В резултат на либерализацията на бизнес средата, конкуренцията на трудовите пазари има дисциплиниращо влияние върху работниците, също както и йерархията.

В тази перспектива се приема хипотезата, че хибридността на нео-бюрократията притежава потенциала да решава дилемите в класическия организационен дизайн и по-специално противопоставянията между ПБО и РБО. Според Clegg „нео-бюрократията има способността да примирява някои разминавания, считани по

дефиниция за непреодолими: пазар – йерархия; централизация – децентрализация; обществен – частен сектор; доминиране – самодетерминиране...“¹⁹.

Пряк резултат от еволюцията на управленската мисъл и практика се явява трансформацията на функцията по управление и развитие на ЧК. Според консултантите на Deloitte в съвременния бизнес свят основата за развитието на HR функцията трябва да залегнат две нови дименсии: разширена насоченост и разширено влияние. Докладът от изследването на HR тенденциите през 2020 показва, че промяната ще бъде разширяване на аналитичността на функцията, което да дефинира две отделни измерения: обхват на влияние и области на фокус.

Подобно на бизнес еволюцията от традиционните предприятия към социалните организации, функцията за УРЧК също е изправена пред необходимостта от еволюция, която да отразява тази на компанията и да съпътства нейната трансформация. От управлението на хора се очаква да разшири обхвата на своето влияние извън консервативните рамки на функцията до фирмата като цяло и прилежащата ѝ екосистема, и трябва да разшири фокуса си от служителите – към организацията – към дейността и нейното естество. Deloitte наричат тази промяна „Експоненциален HR“.

Текстът разглежда трансформацията на функцията по УРЧК като съвкупност от значителни реформи както по отношение на нейния дизайн, така и спрямо естеството и характера на ролята на HR ръководителя, които могат да бъдат разположени върху следните 4 оси:

Прилагане на нови възможности: интегриране на нови дейности и поведения, които да помогнат успеха на предприятието в дигиталната ера.

Промени в дизайна на HR организацията, с цел включване по-гъвкави подходи и екипна работа: приемане на оперативни модели, които предоставят възможност на функцията за по-гъвкави методи на работа, основани на динамичните бизнес нужди.

¹⁹ Clegg S. (2012) *The End of Bureaucracy?*. Research in the Sociology of Organizations 35.

Повишаване на ефективността, чрез автоматизация на HR процесите: развитие на усъвършенствани технологии за насърчаване на производителността и ефективността и опростяване на опита на служителите в компанията.

Разширяване на очакванията и статута на ръководителя по УРЧК: предоставяне на осезаема, измерима стойност за предприятието.

3.4. АНАЛИЗ И ИЗВОДИ ОТ ЕМПИРИЧНОТО СОЦИОЛОГИЧЕСКО ИЗСЛЕДВАНЕ

Проведеното емпирично изследване има за предмет проучване влиянието на

обществените трансформация върху социално-трудовите отношения и проекцията им върху характера и дейността на функцията по УРЧК в Schneider Electric Франция. То има за цел чрез изпълнение предварително дефинираните цели и задачи за повери хипотезата, твърдяща, ролята на функцията по

Управление и развитие на Човешкия Капитал в Schneider Electric търпи трансформация като следствие на промените в икономическия бизнес контекст,

които изискват адаптиране на социално-трудовите отношения и преразглеждане на подхода за работа с хората във фирмата – както и на съответните й под-тези и работни хипотези. Чрез методите на мета-анализ, сравнителен анализ, социологическа анкета и дълбочинни интервюта, се получи голям обем

количествена и качествена информация за измерваните трансформационни фактори и влиянието им върху хората и работата с тях.



Изводите от анализа на измерванията доказват, че от всички последици от

Теза и изводи Цели и задачи Методология **Резултати** Изводи Благодарности

Резултати от Изследването (1/3)

Резултати от анализа на тенденциите

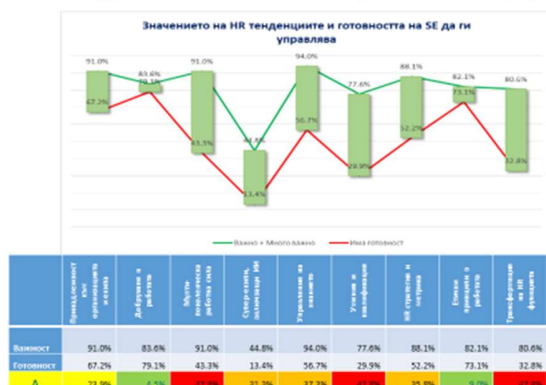
- Икономическият контекст на 2020 е много силно повлиян от санитарната пандемична обстановка
- Катализиране на тенденциите за гъвкава работна организация и овластване на служителите да се самоконтролират
- Рязко увеличаване делът на технологиите на работното място и дигиталната свързаност
- Силен фокус върху финансовите приоритети – тласък на ауторсинг, консерватизъм по отношение на разходи и инвестиции
- Преразглеждане на подходите към взаимодействието и обслужването на клиентите в среда, лишена от пряк контакт на средата
- Развиване на концепцията за „консумеризация“ и хуманизация на трудовите отношения чрез управление на чуждият опит в организацията

Необходимост от промяна на управленската парадигма и ускоряване прехода към нео-бюрократично управление на хората.

насочен към бъдещето на дейността и индивидуализирането на работните отношения, и се характеризира със следните елементи: сътрудниците имат по-голям избор за физическото си позициониране и предпочитанията им често се променят; заетите търсят компании кореспондиращи на техните ценности; имат възможност да работят като гиг-служители – което от своя страна предполага по-кратък цикъл на постоянните договори при пълна заетост; служителите са собственици и притежават правото да управляват личните си данни. Работното място се превръща в „платформа“, където работниците учат, общуват, споделят идеи и се развиват.

Теза и изводи Цели и задачи Методология **Резултати** Изводи Благодарности

Резултати от Изследването (2/3)



Резултати от анкетата

- Тенденциите са идентифицирани като значими фактори за успеха на организацията в следващите 12-18 месеца
- За някои от тях SE има готовност (Добруване, Етика), за други – липси необходимост от стратегии и практики за въвеждането им
- При някои тенденции липси наяснението от страна на компанията и ръководството за необходимостта от промяна на парадигмата (Управление на знанието, Супер екипи, измерване на HR стратегията...)
- Липса на единен подход у самите служители: задържаща роля (Умения и квалификация, Многопоколенческа работна сила...), или ясно изразена проактивна позиция и съзнателна ангажираност (Добруване, Управление на знанието...)
- Изключително силно влияние ролята на ръководството и прекия мениджър за реализиране на подходи, гарантиращи успеха на компанията и развитието на работната сила.
- Нееднородност в разбирането и оценката на тенденциите

Изследването доказва, че промените на бизнес контекста, оказващи най-осезаемо влияние върху работата на компанията, описани от интервюираните участници в изследването напълно кореспондират на тенденциите за 2020г., идентифицирани от докладите

на консултантските кабинети. Този факт потвърждава Теза 1, допускаща, влияние на външната средата върху работата на компанията, както и на работна хипотеза 1.1, твърдяща, че тенденциите на пазара намират отражение в Schneider Electric Франция.

Въпросът поставен от изследването е доколко използваните настоящи системи, политики, процеси, стратегии за работа с хора, физическо материално

Теза и хипотези Цели и задачи Методология Резултати Изводи Благодарности

Резултати от Изследването (3/3)

Резултати от дълбочинните качествени интервюта

Интервюваните очертават факторите на промяна на външната среда, които според тях оказват влияние върху модела на работа и работните отношения в Schneider, както и рефлексията им върху дейностите по УРЧК и трансформацията на HR функцията



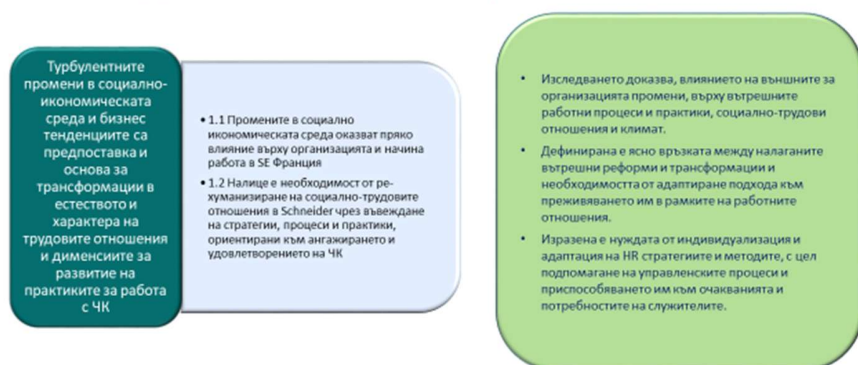
обезпечаване и цифрови инструменти са несъответстващи на тези мегатрендове.

Фактът, че 8 от 9-те тенденции повече от 75% от анкетираните са оценили като много важни и важни за успеха на фирмата, защитава формулираното в

Теза 1 съждение, че HR тенденциите са повлияни от външната среда и работна хипотеза 1.1, която допуска влиянието на макроикономическия климат върху организацията и начина на работа в Schneider. Продиктувани от еволюцията на социално икономическата реалност, тенденциите за управление и работа с хора имат за цел да гарантират политиките на компаниите за формиране и поддържане на човешкия опит в организацията. Изследването доказва, че пазарната конюнктура принуждава SE да адаптира своите стратегии и бизнес модели и да продължи своите цифрови трансформации. Компанията внедрява множество нови

Теза и хипотези Цели и задачи Методология Резултати Изводи Благодарности

Изводи от изследването (1/4)



„експоненциални“

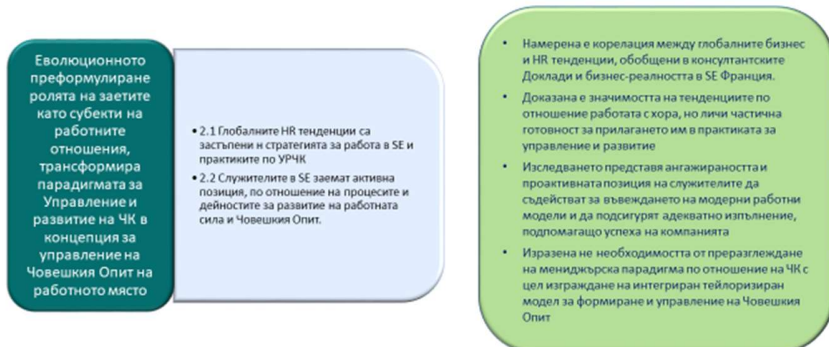
технологии, чието въздействие нараства изключително бързо – за да използва огромните обеми данни, които се произвеждат и използват от устройства в Интернет на нещата (IoT). Изследването доказва, че Schneider

използва тези технологии – приоритетно Изкуствен Интелект (ИИ) и автоматизация – с цел изграждане на нови бизнес платформи и реструктуриране на трудовия процес в цялостната му екосистема.

Анкетата аргументира, че в основата на тези трансформации са хората, които ги осъществяват, хората, натоварени с изпълнението им, и хората, пряко или косвено



Изводи от изследването (2/4)

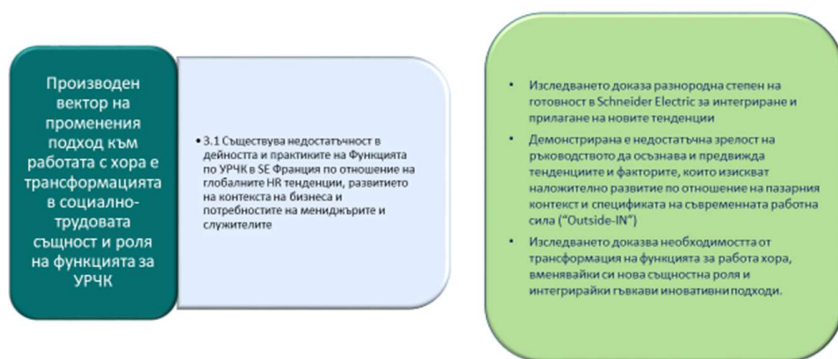


засегнати от тях. С развитието на пандемичните условия и намалените човешки контакти, фирмата трябва съществено да се хуманизира, да изгради ангажираност със служителите, работещи от дистанция, да укрепва доверието в несигурни времена и да

развие устойчива, разнообразна работна сила, способна да интегрира алтернативни сътрудници и ИИ в единна система. Този извод доказва правдивостта на Теза 2, визираща преформулирането ролята на социално-трудовите отношения и трансформирането на парадигмата за Управлението на ЧК и Хуманния Опит на работното място. В същността си това, от което има нужда предприятието, е устойчива работна сила и адаптиран подход, който измества възгледа за служителите като ресурс, използван при нужда – към капитал, за когото се грижи, защитава и поддържа. Анкетното проучване доказва, че в контекста на



Изводи от изследването (3/4)



модела на трудовите отношения в SE Франция, това означава изграждане на работна сила, която е разнообразна и приобщаваща, обединява хора от различни възрастови групи, с различни умения, таланти и идеи и им дава възможност за иновации.

Това също така означава да се осигури гъвкавост на работното място и наред с това се гарантира, че служителите разполагат с достъп до всички данни, материали и инструменти, необходими за изпълнението на задачите си.

Оценката на анкетираните за значимостта на глобалните тенденции рефлектира с работна хипотеза 2.1, дефинираща релацията на HR трансформацията във фирмата, с диктуваните от икономическата среда промени. Фактът, че за 3 от тенденциите предположената от анкетираните готовност на организацията да се адаптира и да въвежда съответстващи системи и практики, е над 60%, а за останалите е около и под 50% – доказва формулираната работна хипотеза 3.1 за недостатъчно вътрешно-корпоративно съответствие на външните глобални HR тенденции.

Участниците в интервюто дефинираха характера на трансформацията на



Изводи от изследването (4/4)

Теза:
Ролята на функцията по Управление и развитие на Човешкия Капитал в Schneider Electric търпи трансформация като следствие на промените в икономическия бизнес контекст, които изискват адаптиране на социално-трудовете отношения и преразглеждане на подхода за работа с хората във фирмата.

Проведеното Емпирично Социологическо Изследване изпълнява целите и задачите, заложи в структурата му и доказва формулираната теза и работни хипотези

функцията за УРЧК за Schneider Electric Франция. Дигитализацията, хуманизацията, управлението на човешкия опит, развитието на талантите и проектиране на лидерството, за да отговаря на променените нужди на работната сила и бизнеса, както и преформулирането на стратегията за работа с хора – са

критичните точки, които дефинират новите компетенции и характер на функцията – разбиране на бизнеса, хуманност, достъпност, сътрудничество и подпомагане, професионализъм (във всичките му проявления на управление на процеси, политики и стратегия). С това се доказва допускането на Теза 3, че бизнес и социалните промени, определят трансформацията на социално-трудовете същност и роля на HR функцията.

В обобщение, от анализа и оценката на двете проучвания се налага извода, че всички Тези и Работни хипотези са доказани.

3.5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От всички последствия от промяната, която разтърсва света на бизнеса днес, последиците за хората са може би най-дълбоките. Вярно е, че новите реалности на пазара принуждават бизнеса да адаптира своите стратегии и бизнес модели и да

продължи своите цифрови трансформации. Компании като Schneider Electric; внедряват нови технологии – особено тези, наречени „експоненциални“, тъй като въздействието им е експоненциално бързо – да се използват огромните обеми данни, които се произвеждат и улавят от устройства в Интернет на нещата (IoT). Schendier използва тези технологии – особено изкуствен интелект (AI) и автоматизация – за изграждане на нови бизнес платформи и реструктуриране на потока от работа в разширената си екосистема. И, разбира се, наскоро глобалната пандемия драстично ускори всичко, включително масивна, безпрецедентна промяна на работното място – мястото, където се извършва трудовата дейност.

Но в основата на всички тези промени са хората, които ги извършват и преживяват, хората, натоварени с изпълнението им, и хората, пряко или косвено засегнати от тях. И с намалените човешки контакти, породени от пандемията, Schneider трябва да се хуманизира по същество, да изграждат ангажираност с отдалечени служители, да насърчава доверието в несигурни времена и да култивира устойчива, разнообразна работна сила, способна да се справи с каквото и да е в бъдеще. Всъщност това, от което фирмата се нуждае сега, е устойчива работна сила. Тя култивира устойчива работна сила, като измества управленската си парадигма за служителите от ресурс, който трябва да се използва при необходимост – към капитал, за който трябва да се грижи, защитава и подхранва.

Въпреки че компанията трансформира своя HR модел (факт, доказан от проведеното емпирично-социологическо изследване), става ясно, че промяната в подхода и влиянието на функцията не е статично установен. Светът се променя твърде бързо, за да позволи самодоволство от постигнатото и въведеното. Човечеството влезе в нова ера на риск, която изисква компаниите да променят начина си на планиране, да създават стратегии, да инвестират и да управляват ежедневния си бизнес. В този смисъл, Schneider променя начина, по който се ангажира с клиентите си и преразглежда позорните си стратегии. Еволюцията на социално-икономическите фактори на средата, променя връзката на компанията с работната сила като цяло и начина, по който взаимодейства с отделните служители. Пандемията от COVID19 предизвика постоянни промени в отношенията между работодател и служител. Служителите очакват повече от своя работодател, особено в това как организацията и (в частност) мениджмънтът разбира и отчита контекста, в който те вършат работата си: тяхната работна среда, семейни

обстоятелства и общности. Крайните последици от хипер-персонализирания опит на служителите и цялостната подкрепа, която фирмата трябва да предоставя, едва започват да стават ясни. Несъмнено, формирането и управлението на човешкия опит на работното място ще се превърне в приоритетна стратегия за фирмата, предполагаща мислене и подход, центрирани върху сътрудниците. Тази трансформация ще намери своето място в процесите и практиките за работа с хора, както и върху личните нагласи и мотивация на участниците в трудовия процес.

4. Справка за научни приноси

В дисертационния труд биха могли да се открият следните научно-теоретични и практико-приложни приноси:

1. Открояване на специфични актуални измерения на трансформациите на социално-икономическата среда.
2. По проблематиката на дисертацията евристично е анализирана емпирична информация от различни консултантски изследвания и социологически измервания на тенденциите на пазара. В резултат са изведени проблеми на съвременните бизнес трансформации и тяхното отражение върху работата с хора.
3. Разработен е инструментариум за измерване валидността на HR тенденциите в следата на Schneider Electric Франция. Проведено е успешно собствено ЕСИ. Данните от него предоставят актуална информация за компонентите на трансформацията на социално-трудовете отношения; за взаимоотношенията и поведението им спрямо управлението на хората в работния процес; за рефлексията им върху характера, същността и организацията на функцията по управление и развитие на ЧК.
4. Конструирана е комбинаторна система за анализ на качествените резултати.
5. Анализът е визуализиран чрез авторски фигури, графики и таблици.

5. Публикации и разпространение

Дисертационният труд е обсъден на заседание на катедра „Икономическа социология“ при УНСС.

Публикации, свързани с дисертационния труд:

- Банчева М. (2020) *Креативност и иновативност в съвременните организации и ролята на функцията по управление и развитие на човешкия капитал (УРЧК)*. В сб.: Седемнадесета национална младежка научно-практическа конференция. ФНТС, С., 2020, с. 118-123. ISSN: 1314-8931. Спечелена втора награда.
- Банчева М. (2020) *Съвременното управление – между технологизма и хуманизма*. В сб.: Седемнадесета национална младежка научно-практическа конференция. ФНТС, С., 2020, с. 112-117. ISSN: 1314-8931.
- Bantcheva M. (2019) *Transformation of human resources management role towards creativity and innovation – The creative contagion*. Media, industries, storytelling, communities. Actes de Colloque, 17-19 October, Panteon University, Athene, Greece, pp 188 – 196. ISBN 978-2-9552946-2-8 / EAN 9782955294628 <https://crea2s.hypotheses.org/298>
- Банчева, М. (2016) *Иновативно управление на знанието* – сборник доклади от българо-френска научна конференция на тема „Иновативен фирмен и персонален мениджмънт“, 16 септ. 2016, сп. Човешки ресурси, Френски институт в България.

6. Декларация за академична лоялност

Декларирам, че дисертационният труд „Обществени трансформации и нови модели на управление на хората в организациите” е авторски. При неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки без съответно позоваване и цитиране, в нарушение на авторските права.



Благодарности

За реализирането на този текст, изказвам своята благодарност на:

Научния ръководител **проф. д.с.н. Елка Тодорова**

Рецензентите:

доц д-р Вяра Стоилова

доц. д-р Теодор Дечев

Ръководството на Катедра „Икономическа Социология”