



ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ЗА МЕНИДЖЪРИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА ИНДУСТРИЯ 5.0

Проф. д-р Галина Куртева
Бургаски свободен университет

CHALLENGES FOR MANAGERS IN MANAGING HUMAN RESOURCES IN INDUSTRY 5.0

Prof. Dr. Galina Kurteva
Burgas Free University

Abstract: Each industrial revolution fundamentally alters human civilization, redraws the economy by redistributing the relationship between economic sectors, transforms production processes, leaves large pools of people with inadequate labor characteristics unemployed, and brings a new order to economic relations. With the advent of Industry 5.0, the changes are being built upon. The focus is no longer just on automation and technology, but on people. Managers need to create an environment where people and technology work together synergistically. The paper presents various challenges faced by the manager in managing human resources in the enterprise.

Keywords: HR approach, leadership style

Всяка индустриална революция променя из основи човешката цивилизация, преначертава икономиката, като преразпределя отношенията между икономическите сектори, трансформира производствените процеси, оставя без работа големи групи хора с неподходящи трудови характеристики и въвежда нов ред в икономическите отношения. С появата на Индустрия 5.0 промените се надграждат. Фокусът вече не е само върху автоматизацията и технологиите, а приоритетно върху хората в организацията. Мениджърите трябва да се насочат към създаване на среда, в която хората и технологиите да работят заедно в синергия.

Промени в HR подхода

В основата на развитието на обществото стои разгръщането на технологичния фактор¹, обуславящ развитието на икономиката. Първата индустриална революция (1760-1840) механизира производството, втората индустриална революция (1870-1914) създава масовото производство като използва електрическата енергия, третата индустриална революция (1950-2000) автоматизира производствените процеси чрез

¹ Фактът, че технологичният фактор се развива въз основа на развитието на познанието не е обект на внимание в доклада. В този смисъл правилно би било да се каже, че научно-техническият фактор е в основата на промяната и усъвършенстването на производствените процеси.

Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“ РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ В ИНДУСТРИЯ 5.0

дигитализацията и информационните технологии, четвъртата индустриална революция (2000 – до днес), въвежда в производствените процеси изкуствения интелект, интернет, роботизация, биотехнологии, блокчейн и 5G технологии, а петата зависи от по-нататъшното развитие на изкуствения интелект, което ще се отрази на взаимодействието между човека и машината.

При всеки един от тези периоди на индустриално развитие ролята на човека в производствения процес се е променяла. Механизирането на производството е довело до тежки условия на труд, които се подобряват благодарение на автоматизацията на производството в периода на втората индустриална революция. Третата и четвъртата революция поставят в центъра интелектуалния труд и постепенно човекът се превръща в критичен производствен фактор. „Петата индустриална революция може би ще е повратна точка в човешката история, способна да промени самата структура на обществото и нашето съществуване. На прага на новата ера хармонизирането на човешкия и машинния интелект се превръща в императив на развитието“ [2]. Поставянето на човека в центъра на производствените процеси поставя нови изисквания към човешките ресурси. Те трябва да развият дигитални умения, да притежават задълбочено разбиране на автоматизацията, изкуствения интелект и анализа на данни, да притежават познания за устойчиви технологии, екологични стандарти и енергийна ефективност, да са способни да мислят иновативно, да управляват проекти, да вземат стратегически решения, да прилагат нови технологии. Всички тези изисквания променят профила на работника в предприятията в Индустрия 5.0. Това от своя страна е предизвикателство за тези, които оказват влияние върху неговото поведение, а именно мениджърите и собствениците на предприятия в бъдещата индустрия. Необходими са значителни промени, за да се отговори на новите изисквания за сътрудничество между човека и машината. Фокусът на HR процесите следва да бъде анализа на данни за по-добро управление на човешкия капитал. Ключовите аспекти на новия HR подход са свързани с:

- дигитализацията и автоматизацията на HR процесите чрез използването на изкуствения интелект за подбор, обучение и анализ на представянето на работника; внедряването на автоматизирани платформи за управлението на таланти и кариерното развитие;
- управлението на поведението на работника при хибридни условия на труд;
- управлението на индивидуални кариерни пътеки, съобразени с личните компетенции и интереси;
- включването на екологични и социално отговорни практики в управлението на персонала;
- развитие на дигитални, предприемачески и зелени умения;
- непрекъснато обучение на персонала чрез адаптивни платформи и курсове.

С тези нови отговорности, съответстващи на промените в бизнес средата и на работното място, HRотделът вече не е само административно звено в организацията, а стратегически партньор на висшия мениджмънт, създаващ предпоставки за иновации и конкурентоспособност.

Промяна в лидерския стил

Промяната на профила на работника при новите условия изисква промяна и в стила на управление, прилаган от страна на ръководителя. Индустрия 5.0 променя оперативните цели на подчинените и в съответствие с това поставя изисквания спрямо тяхното поведение. Тук именно е мястото на ръководителя-лидер да подпомогне



хармонизацията на поведението на персонала с изискванията, произтичащи от промените на работното място. Ако приемем, че при новите условия се променя и съществуващото статукво в организацията, бихме могли да разгледаме необходимите промени в поведението на лидера в контекста на ситуационните лидерски теории. Например, подходящото поведение на лидера би могло да се определя въз основа на параметрите, използвани от Мартин Евънс и Робърт Хаус в *теорията път – цел* [3, р. 369-370]. Опорните точки при интерпретиране на приложимостта на теорията при избора на лидерско поведение са следните:

Първо: Теорията описва лидера като фацилитатор (подпомагащ) или водач, който въздейства върху мотивацията на подчинените да преодоляват различните бариери при постигането на желаните резултати от реализация на стратегията. Ключовият момент в теорията е начинът, по който лидерът оказва въздействие върху пътищата, които лежат между поведението на подчинените и целите. Лидерът може да повлияе върху възприемането на промените на работното място и върху поведението на работника посредством:

- осъзнаване и насърчаване чрез възнаграждения на онези потребности на подчинените, върху които лидерът има някакъв контрол;
- възнаграждение за постигане на целите;
- стимулиране на усилията на подчинените за постигане на целите;
- съдействие при отстраняване на бариерите пред постигане на целите;
- подобряване на възможностите за лично удовлетворяване на подчинените.

Второ: Изборът на начин на въздействие зависи от два ситуационни фактора:

- Променливи, извън контрола на подчинените, като структура на задачата, властта и работната група. Тук следва да отбележим, че промените в работната среда се отразяват именно върху тези променливи.
- Променливи, които са част от личностните характеристики на подчинените (локус на контрол, опит и способности). Личностните характеристики определят начинът, по който подчинените интерпретират средата и лидерското поведение.

Трето: Ситуацията, определена от тези две групи променливи, е основание лидерът да избере едно от четирите типа поведение: *директивно, партисипативно, поведение, ориентирано към хората или към постиженията*.

Лидерът с *директивен стил* казва на подчинените какво се очаква от тях, прави план за работата, която трябва да се извърши и дава специфични указания за това как да се изпълнят задачите.

Партисипативният лидер се консултира със своите подчинени и взема предвид техните предложения преди да вземе решение. Партисипативният лидерски стил се смята за демократичен стил, който положително въздейства върху ангажираността на служителите и води до повишена производителност и по-ефикасна работа. Партиципативният стил за разлика от директното управляване на хората изисква лидерът да управлява съвместно със своите подчинени.

Лидерът, *ориентиран към постижения* поставя предизвикателни цели и очаква от своите подчинени да се представят на най-високо ниво.

Лидер, *ориентиран към хората (подкрепящ)* е приятелски настроен и показва загриженост към потребностите на подчинените.

Трудно може да се определи кое е оптималното лидерско поведение, гарантиращо успешното трудово представяне на работника при променените условия, свързани с Индустрия 5.0. Лидерският стил следва да бъде комплекс от разнообразно поведение. Например, когато е изправен пред нова група подчинени или нов проект, лидерът може да бъде директивен в установяването на работни процедури и в посочването какво трябва да бъде извършено. След това той може да възприеме подкрепящо поведение, за да подпомогне сплотеността на групата и създаването на позитивен климат. Когато групата се запознае по-добре със задачата и започнат да възникват нови проблеми, лидерът може да представи партисипативно поведение, с цел мотивиране на подчинените. Накрая може да се насочи към поведение, ориентирано към постижения, за да поощри постоянство във високото изпълнение.

Стилет на лидера трябва да бъде гъвкав съобразно ситуацията, предизвикана от промяната на условията, при които ще се реализира индивидуалното трудово поведение. Той трябва да мотивира подчинените да използват своите знания, способности и умения за постигане на желаните резултати. Ефективното изпълнение на тази роля изисква от лидера да умее да анализира ситуацията, да улеснява постигането на поставените цели, да прилага различни подходи за мотивация на подчинените, разкривайки и стимулирайки потребностите им от по-високи резултати.

Усилията на лидера трябва да бъдат насочени и към изграждането на успешен екип, който споделя организационните интереси и ценности. В това отношение въз основа на концепцията на Бейлз бихме могли да разграничим две групи лидерски роли: целеви и социални. Задачите на лидера при изпълнение на целевите роли намират израз в дейности по: дефиниране на целите, задачите и проблемите на групата; събиране и даване на факти и мнения; изясняване, обобщаване и анализиране на идеи; предлагане на решения за постигане на целите на екипа. Задачите на лидера при изпълнение на социалните роли се асоциират с дейности по: хармонизиране на отношения; преодоляване на конфликти; подкрепа и поощряване на участието на всички членове; създаване и поддържане на позитивна и творческа атмосфера; предприемане на действия за укрепване на екипната сплотеност и за прогрес на екипа [1, с.12].

Ефективното реализиране на лидерските роли изисква лидера да притежава освен персонални качества и конкретни умения, които би могъл да овладее в практиката. От многобройните изследвания в областта на лидерството могат да се изведат някои идеи и насоки в помощ на обучението на лидерите за придобиването на умения за приложение на системното и стратегическото мислене; изграждане на обща идейна рамка от целеви ориентации за въздействие върху подчинените; задълбочено анализиране на основанията за действията си спрямо подчинените.

В заключение трябва да се подчертае, че новата реалност, произтичаща от развитието на технологичния фактор изисква усъвършенстването на взаимоотношенията между работодател и работник/служител. Специалистите по човешки ресурси, разглеждани като представители и защитници на интересите на работодателя трябва да разработят и прилагат стратегии за ефективно управление и ангажиране на разнообразна работна ръка. Това може да включва адаптирани методи за комуникация, пакети от придобивки и критерии за оценка на изпълнението на работниците. Работодателите следва да търсят възможности да отговорят на изискванията на работниците за гъвкави условия на труд, за да се създадат предпоставки за балансиране на професионалния и личния им живот. Усъвършенстването на взаимоотношенията между работодателя и работника изисква промяна и в лидерския стил. При тази промяна следва да се отчетат измененията по всички параметри, описващи една ситуация:



- Характер на изпълняваната работа (в голяма степен той е повлиян от измененията налагани от развитието на Индустрия 4.0 и Индустрия 5.0);
- Профил на работника/изпълнителя;
- Взаимоотношения подчинен/ръководител;
- Организационни условия.

Динамичността на ситуацията създава предизвикателство за всеки мениджър. Той трябва да умее да прилага разнообразни тактики за въздействие върху поведението на подчинените, като отчита и индивидуалните различия между тях, за да постигне желаната индивидуална продуктивност от всеки от тях.

Литература:

1. Ламбовска, М. Концепция за екипа и екипните характеристики. сп. „Бизнес посоки”, Бургас, 2013.
2. Nosta John, The 5th Industrial Revolution: The Dawn of the Cognitive Age, (2023), <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-digital-self/202310/the-5th-industrial-revolution-the-dawn-of-the-cognitive-age>
3. Robbins, St., Organizational behavior, Prentice – Hall, Inc., 1991