



СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПО ОТРАСЛИ”

**ЕФИКАСНОСТ НА ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТА В КОНТЕКСТА НА  
ПРИЛАГАНИ МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

АВТОРЕФЕРАТ

на

дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „доктор” в  
професионално направление: 3.8 Икономика и управление по отрасли (енергетика,  
инфраструктура, публични услуги)

Докторант: Александър Марков

Научен ръководител: проф. д-р Албена Вуцова

София

2017 г.

Дисертационният труд е обсъден на Разширен катедрен съвет на катедра „Икономика и управление по отрасли” при СУ „Свети Климент Охридски”, Стопански факултет на 14.03.2017 г., протокол 71/14.03.2017 г. Авторът на дисертационния труд е редовен докторант към същата катедра, съгласно решение на Факултетния съвет към Стопански факултет, заповед № РД 20-257 / 30.01.2013г. на Ректора на СУ.

Материалите по защитата са публикувани на интернет страницата на Софийски университет “Св. Климент Охридски“, Стопански факултет – [www.uni-sofia.bg/feba](http://www.uni-sofia.bg/feba). Публичната защита ще се състои на \_\_\_\_\_ в Стопански факултет на СУ „Св. Климент Охридски“ (София 1113, бул. “Цариградско шосе“ N 125, блок 3).

## **I. Обща характеристика на дисертационния труд**

### *Актуалност на изследването*

Професионалното управление на сгради и съоръжения или фасилити мениджмънт (ФМ) е система от методи за управление на активи от недвижима и движима собственост, която интегрира и управлява голяма част от поддържащите процеси, подпомагащи основната дейност на една организация. Фасилити мениджмънт се прилага под една или друга форма, частично или в пълен обхват, както в публичните, така и в частните организации.

**Актуалността на темата** се дължи на факта, че разходите за персонал и разходите за фасилити мениджмънт са съответно първият и вторият по големина административен разход на всяка организация. Въпреки това функцията “фасилити мениджмънт” и субектът “фасилити мениджър“ все още не се припознават като съществени, както например се разглеждат функциите на управлението на човешките ресурси (УЧР) или информационните технологии (ИТ) и техните мениджъри. Това рефлектира негативно върху ефикасното управление на процесите, ефективността на разходите и не способства за създаването и използването на устойчиви бизнес модели. В съвременната икономическа среда оптимизирането на разходите е основание за оцеляването на бизнес организациите и задължителна предпоставка за просперитет на обществото.

Фасилити мениджмънтът е функция, която влияе не само върху общата финансова рамка на бизнес организациите (приходите и разходите), но и върху качеството на живота на служителите, здравето и безопасността им, работната им среда. Той е и от значение е при подбора на квалифициран персонал и неговото задържане.

Общото между фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси се търси в няколко направления. И двете системи следва да се управляват в съответствие със стратегията на организацията; и двете използват дългосрочни подходи и са с разбирането за ресурсите, които управляват, повече като за активи, отколкото за разходни елементи.

Непрекъснатите промени в бизнес средата и вариращите темпове на икономическия ръст налагат търсене на нови модели на управление.

Настоящата дисертация разглежда фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси, изследвайки координацията и синхронизацията между тях, както и частично синергията, която би могла да доведе до по-голяма ефикасност в управлението на организацията като цяло.

В много случаи представителите на фасилити мениджмънт функцията и представителите на функцията по управление на човешките ресурси в една организация не успяват да синхронизират дейностите си така, че организацията да извлече най-голяма полза и да минимизира разходите на средства и време при извършването на административно-присъщите дейности. За да се избегнат тези пропуски и системата да се балансира е необходимо повече разбиране и синхронизация и от двете страни.

Като резултат от нарастващата специализация, управлението на сгради и съоръжения и управлението на човешките ресурси се развиват или в различни посоки, или като автономни системи. **Изследователският въпрос**, на който авторът търси отговор е как тези отделни системи могат да си взаимодействат и при тяхното управление да бъдат извлечени максимални ползи, които да увеличат ефективността и резултатите на бизнес организацията.

#### *Обект и предмет на изследването*

**Обект на изследването** са частни организации, при които има изградени ФМ и УЧР отдели у нас, както и добрите практики на част от страните-членки на ЕС и от САЩ. Примерите са типово и териториално ограничени, отчитайки функционирането на ФМ.

**Предмет на изследването** са ефективните управленски действия и утвърдените практики в областта на фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси и възможностите за тяхното обогатяване чрез прилагане на модел за координация и синхронизация помежду им, с оглед на тяхното по-ефикасно използване в рамките на организацията и реализиране на синергийния им потенциал.

### *Обхват на изследването*

**Времевият хоризонт** на изследването включва периода от официалното начало на фасилити мениджмънта като понятие и концепция - 1978 г. до края на 2016 г. включително; от официалното навлизане на фасилити мениджмънта като понятие и концепция в Република България през 2004 г. до края на 2016 г. включително.

### *Цел и задачи на изследването*

**Целта на настоящото изследване** е анализ на връзките между фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси и дефинирането на областите на взаимодействие, с оглед повишаване възможностите за взаимна работа, както и представянето на модел за подобряване на тяхната синхронизация, за повишаване на ефикасността и ефективността в процеса на постигане целите на организацията.

Поставената цел може да бъде постигната чрез изпълняването на следните **основни изследователски задачи**:

- Да се направи задълбочен преглед на специализираната литература третираща функциите, задачите и областта на действие на фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси.
- Да се изследва позиционирането на фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси в различни организационни структури.
- Да се анализират характерните особености на съществуващите модели за управление при фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси.
- Да се проследят основните тенденции при развитието на фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси.
- Да се установи необходимостта от създаване на модел за синхронизиране управлението на фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси.
- Да се предложи модел за координиране на управленските дейности на двете области, без да се нарушава и ограничава тяхната функционалност и тясна специализация.

- Да се анализира потенциалът за прилагане на предложения модел, изграден на база синхронизирането на двете управленски функции.
  - Да се обоснове и предложи използването на модела в по-голям брой организации.
- В дисертацията се дефинират и проверяват следните **хипотези**:
- Координацията и синхронизацията на практиките по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси води до намаляване на общо оперативните и капиталовите разходи за организацията.
  - Прилагането на модел за синхронизирано управление на двете управленски области води до вземане на по-добре обосновани и аргументирани решения при осъществяването на стратегическото и на оперативното планиране в организацията.
  - Координацията на двете области повишава мотивацията на работниците и служителите на организацията, което ѝ носи непосредствени икономически ползи.

**Методологията на изследването** включва редица подходи и методи, комбинирани в цялостна изследователска стратегия.

В разработката са използвани следните **подходи** – системен, ситуационен, функционален и процесен.

Използвани са следните **методи** – литературен обзор, анкетно проучване, метод на казуса, сравнителен анализ, метод на сценария и метод на снежната топка (snow ball).

Като съпътстващ, паралелно прилаган метод (самостоятелен изследователски модул) в провеждането на изследването на принципа на комбинираните методики е приложен емпиричен метод на изследване, базиран на дълбочинни интервюта, имащи за цел да проверят възможностите за прилагане на модела в практиката.

#### *Основни информационни източници*

При подготовката и написването на дисертационния труд е направен подробен обзор на съществуващата литература. Източниците на информация включват също така статистически данни на международни и български организации, както и информация,

предоставена от различни компании, например изследвания за удовлетвореност на персонала.

### *Обхват и структура на изследването*

Дисертацията е структурирана в увод, четири глави, заключение, списък на използваната литература, списък на публикациите, списъци на използваните съкращения, списък на таблиците, списък на фигурите и две приложения. Общият обем е 178 страници. Библиографията се състои от 119 литературни източника, от които 46 на български език, 2 на руски език и 71 на английски език.

**Първа глава** е посветена на теоретичните аспекти на взаимовръзките между организационното управление като цяло, фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси. Направен е ретроспективен анализ на тези връзки, литературен обзор на дефинициите, изследване на мотивите на поведение на управленските субекти и по-специално на фасилити мениджмънта и мениджърите по управление на човешките ресурси. В нея е представен понятийният апарат, описват се състоянието на проблема в литературата и практиката и се идентифицират нерешените задачи.

Във **втора глава** е представена методологията на изследването и е направен критичен анализ на основните типове организационни структури като рамка на приложение на ФМ и УЧР в организациите. Извършен е преглед и анализ на стратегиите за управление на човешките ресурси в контекста на стратегиите за фасилити мениджмънт. Представени са съвременните модели на ФМ и УЧР, работещи самостоятелно и са установени редица взаимовръзки, които могат да бъдат ползвани за по-ефикасно управление на организациите. Дефинирани са също и основните изследователски предположения и ограничения.

**Трета глава** е посветена на приложни въпроси, свързани с възможностите за използване на двете изследвани дейности в общия контекст на управлението в неговата цялост. Изследвани са връзките от една страна между строителството, управлението и поддръжката на сградите и съоръженията, и от друга - между управлението на бизнеса и

изследванията, посветени на организационното развитие. Изведени са допирни (контактни) точки на двете функции, на фасилити мениджмънт и на управление на човешките ресурси, които са основание за търсене на повишена координация и синхронизация, и частична синергия, където това е възможно. Предложен е модел на координация и синхрон, с елементи на синергия между двете функции.

В **четвърта глава** са представени резултатите от анкетирането и интервюирането на членовете на различни организации, проведени с цел да се проучат факторите на работната среда, които оказват влияние върху мотивацията и върху задържането на служителите и да се получи допълнителна аргументация и проверка на приложимостта на модела. Те са реализирани в рамките на три последователни години.

В **заклучението** се прави общ преглед на извършеното изследване, доказва се тезата, верифицират се финално хипотезите, формулират се препоръки към управленската практика, обобщават се произтичащите от анализа насоки за бъдещи изследвания.

Дисертацията е структурирана по следния начин:

## **Въведение**

### **Глава първа**

#### **Теоретични аспекти на фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси в съвременната научна литература**

- 1.1. Същност, значение и съвременни аспекти на фасилити мениджмънта
- 1.2. Аналитичен преглед на становища за управление на фасилити мениджмънт отдела в литературата
- 1.3. Измерители и ключови показатели за ефективност, използвани във фасилити мениджмънта (FM Metrics & KPIs)
- 1.4. Съвременни аспекти в развитието на управлението на човешките ресурси в контекста на значението им за фасилити мениджмънта
- 1.5. Ключови показатели за ефективност, използвани в управлението на човешките



ресурси (HR KPIs)

1.6. Аналитичен преглед на основните аспекти на нормативното регулиране на фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси

Обобщение

## **Глава втора**

**Изследване на организационни структури, модели на управление и стратегии на фасилити мениджмънта и на управлението на човешките ресурси**

2.1. Методология на изследването

2.2. Сравнителен анализ на преимуществата и недостатъците на типовете организационни структури

2.3. Преглед на организационните модели на фасилити мениджмънта

2.4. Преглед и анализ на стратегиите за управление на сгради и съоръжения

2.5. Преглед на организационните модели за управление на човешките ресурси

2.6. Влияние на управлението на човешките ресурси върху постиженията на организацията

Обобщение

## **Глава трета**

**Емпирични изследвания на ефективността на фасилити мениджмънта в координация и синхрон с управлението на човешките ресурси**

3.1. Изследване на предпочитаните офис площи от средните и големи организации в България

3.2. Изследване на ефективността на фасилити мениджмънта при липса на координация и синхронизация с функцията по управление на човешките ресурси

3.3. Примерен модел за координация и синхронизация с елементи на синергия между функциите по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси в организациите

3.3.1. Изследване на ефикасността при планирането на ресурсите, вследствие прилагането на примерния модел за координация и синхрон

3.3.2 Изследване на ефективността на работата от разстояние в контекста на политиките за фасилити мениджмънт

3.4. Изследване на факторите, влияещи върху ангажираността на служителите

Обобщение

## **Глава четвърта**

### **Изследване на възможностите за прилагане на модела в реални условия**

4.1. Прилагане на модела в частни организации

4.1.2. Изследване, проведено в голяма бизнес организация

4.1.3. Дълбочинни интервюта, използвани като инструмент за верификация на модела

4.3.3. Анализ на получените резултати

Обобщение

### **Заклучение, изводи и препоръки**

### **Библиография**

### **Приложения**

## **II. Основно съдържание на изследването**

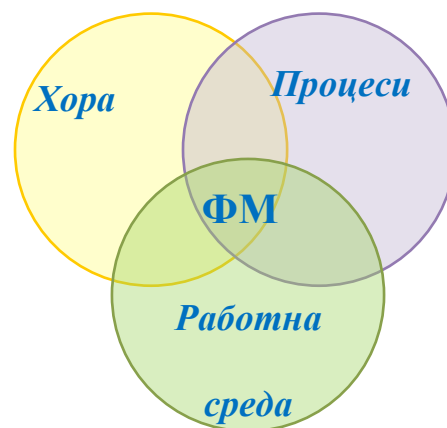
### ***Увод***

В увода е разгледана актуалността на проблема и е посочена необходимостта от разглеждането му. Дефиниран е изследователският въпрос. Определени са обектът, предметът на работата, както и основната ѝ теза, задачи и хипотези. Отразени са рамките на изследването и неговото значение.

## *Първа глава*

В Европа професията фасилити мениджър е официално призната през 1985 г. в Англия. В България управлението на сгради и съоръжения започва да се развива професионално като фасилити мениджмънт от 2004 г., а през януари 2012 г. професията фасилити мениджър е приета в Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД) в Република България с код 12195006.

Различните изследователи представят различни виждания за фасилити мениджмънта неговата роля и обхват. През 1982 г. Дейвид Армстронг – един от основателите на Института за фасилити мениджмънт – обяснява основната роля на ФМ като интегриране на хора, процеси и среда. През 1984 г. Международната фасилити мениджмънт асоциация (International Facility Management Association – IFMA) представя моделът „Хора, процеси, среда” (Фиг.1), в своя доклад.



**Фиг. 1. Трите сфери на фасилити мениджмънт**

(Източник: IFMA, 1984)

Разгледани са дефиниции на фасилити мениджмънт на водещите световни организации в областта. За целите на настоящата дисертация се приема следната работна дефиниция: Фасилити мениджмънт е интегриране и управление на всички поддържащи процеси, които подпомагат основната дейност на една организация.

В контекста на ФМ целите на професионалното управление на сгради и

съоръжения са следните:

- Оптимизиране на разходите за поддръжка на сградите и съоръженията;
- Спестяване на разходите за комунални услуги;
- Ефективен енергиен мениджмънт;
- Увеличаване на добавената стойност на сградите;
- Планирано управление и поддръжка на комфортна, безопасна и сигурна среда за хората;
- Ефективно управление на процесите, свързани с хората и работните пространства;
- Защитата на здравето и живота на служителите, както и подобряване на продуктивността им.

Бизнес услугите, предоставяни от фасилити мениджмънта, предвиждат планирано разпределение на разходите за експлоатация; поддръжка на сградния фонд и обслужване на потребностите на човешките ресурси. Чрез успешното и ефективно прилагане на тези услуги се постига увеличаване на добавената стойност при експлоатация на сградите. Комфортът на работната среда увеличава ефективността на работата на служителите. Затова например, при отдаването на една офис сграда под наем добрата среда предполага получаването на по-високи наеми, които фирмите - наематели са готови да заплащат. Поради същата причина компаниите, които използват собствени сгради, се стремят към професионално обслужване на недвижимите си активи.

Наличието на фасилити мениджмънт отдел в организациите води до по-рационално планиране на разходите за целия жизнен цикъл на сградите и съоръженията (Facility Life-Cycle Management) и не се отнася само към момента на построяването им, а може да доведе до спестяването на разходи по време на целия жизнен цикъл.

Извършените проучвания относно устойчивото строителство (Bouse, 2010); жизнения цикъл на сградите (Lee S., et al, 2014); факторите, влияещи върху здравето на обитателите; управлението на довършителните дейности; опасните материали и преразходите на средства и време (Rosenfeld, 2014), показват обвързаността на функциите на ФМ с други функции.

Фасилити мениджмънтът е обстойно разглеждан като процес в условията на нарастващата интернационализация и глобализация от различни автори. Отбелязвано е, че развитието на ФМ е обусловено от развитието на технологиите и човешките ресурси, особено в частта високо квалифициран персонал. Някои изследователи отбелязват наличието на синергия между ФМ и УЧР, което води до интернационализация чрез поставянето и изпълнението на глобални цели.

От друга страна, външните промени, в съчетание с финансовите проблеми, общественият натиск за практическа приложимост на знанията, потребността от по-висока ефективност, отварянето към очакванията на обществото и др. са посочени като причини организациите да разработват и прилагат иновации в дейността си, да задълбочават сътрудничеството между различните функции в организациите и да търпят трансформации, които ги превръщат в предприемачески организации, с отговорности спрямо местните икономики, социалните и културните общности. Идентичността на фасилити мениджмънта еволюира в резултат на променящата се среда, и като резултат от това организациите повишават ефективността си на базата на иновации в основните си функции, включително управленските такива. МФМА (IFMA) разглежда състоянието на фасилити мениджмънт индустрията в последния си обзор и отчита голямата консумация на електроенергия от сградите като предизвикателство, което изисква иновативна дейност, свързана с въвеждането на определени бизнес практики или на нови бизнес модели. В изследването е разгледана концепцията на Rosebraugh, (2016) за значението на подходящ бизнес модел “Да постигнеш повече, с по-малко”. Тази концепция, отнесена към фасилити мениджмънта, предполага изграждане на модел, в който като елементи присъстват синергия и нов вид технология.

Изследвана е необходимостта от въвеждането на нови управленски практики, които водят до промени в мисленето в организациите. Тези промени най-често означават възприемането на нови модалности, свързани с натоварване на ръководствата с повече стратегически функции, засилване на управленския и изпълнителския капацитет с разширяване на познанията за бизнеса; създаване на нови административни структури, въвеждане на линейния мениджмънт като контрапункт на колегиалното управление, въвеждане на нови бизнес модели и практики и т.н.

Развитието на управлението на човешките ресурси в този контекст е разглеждано и като предпоставка за формирането на политики на общностно ниво. Пример в тази посока е Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2014-2020.

Управлението на човешките ресурси е важен компонент от цялостното управление на организацията. То обединява организационното поведение, организационната теория и стратегическият мениджмънт. Чрез него се осъществява организационната стратегия, произлизаща от финансовата концепция за стремеж към увеличаване на стойността за акционерите.

Някои от актуалните към момента изследвания разглеждат управлението на човешките ресурси като управление на хората (Persons Management). При дефинирането на понятието “управление на хора“, изследователите посочват, че “хората“ се различават от ресурсите и съответно би трябвало към тях да се подхожда с респект и те да се третират по различен начин.

Анализът на управлението на човешките ресурси като подсистема в рамките на организацията се обосновава от редица автори в специализираната литература. Системният подход към управлението на човешките ресурси се прилага в контекста на оценката на въздействието му върху организационното представяне и при формиране на подходящи измерители на неговия принос за реализиране на стратегията на организацията.

Системата за управление на човешките ресурси използва определени ресурси на входа и чрез съответните дейности ги трансформира в резултат – изход, който най-общо може да се дефинира като определено състояние на количествените и качествените характеристики на заетите и равнището на тяхното трудово представяне. В същото време се отчита и фактът, че системата съществува и се развива в определена среда, с която тя си взаимодейства.

Елементи в системата за управление на човешките ресурси са :

- анализ и проектиране на длъжностите,

- планиране на човешките ресурси,
- подбор на персонал,
- обучение и развитие на персонала ,
- оценка на представянето му,
- заплащане на труда и допълнителни придобивки,
- осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд,
- усъвършенстване на трудовите отношения.

В литературата се използва и понятието “човешки капитал”. Тук се налага едно предварително терминологично уточняване. Понятието “човешки капитал” в съвременната социология и другите социални науки е все още обект на дискусии и не е постигнат терминологичен консенсус. За целите на настоящата работа това понятие се ограничава до икономическия обхват и свързаното с него понятие “човешки (трудови) ресурси”. Приема се, че „човешки капитал” е „добре разработено икономическо понятие” (well-established economic concept). Чрез него се дефинират и категоризират уменията и пригодността на хората за заетост и участие в икономиката.

Човешкият капитал са не само хората в организацията, а и това, което те могат да допринесат за успеха ѝ. Човешкият капитал е колективна стойност на способностите, знанията, уменията, житейския опит и мотивацията на организационна работна сила.

В последните години фокусът върху значението на емоциите се издига и се отчита все по-високо в йерархията на факторите, от които зависи човешкото поведение и по тази причина е обект на бързо нарастващ брой публикации в цял свят. Установява се, че отделните служители на организацията реагират по различен начин на едни и същи “команди” и въздействия. Тяхното поведение много често се различава от очакванията на работодателя, което означава, че той непрекъснато трябва да изучава факторите, които влияят на поведението и да внася целесъобразни промени в своите “команди” и въздействия, адресирани към съответните служители и групи от служители в организацията.

Човешките ресурси могат да бъдат разглеждани като част от ресурсите на

организацията, но и в същото време поради спецификата си изискват специфично отношение от страна на работодателя. Трябва обаче да се отбележи, че основните дейности в управлението на човешките ресурси се осъществяват в определена среда, която може да се разглежда като съвкупност от вътрешни и външни условия и фактори, влияещи върху състоянието и развитието на тази система. Външните и вътрешните условия и фактори на заобикалящата среда действат едновременно върху управлението на ЧР, но с различна интензивност през отделните фази от развитието на организацията. Управлението на човешките ресурси е основна функция на управлението на организацията. То може да се интерпретира като управление на хора, ангажирани в трудовия процес, за да бъдат постигнати целите, които си поставя организацията.

Управлението в организациите е многопластово и може да се разглежда като поредица от действия, водещи до междинни резултати и постигане на подцели. Подцелите не винаги имат значимостта на крайната цел, но имат самостоятелна необходимост. Във връзка с това, при анализиране на постигането на целите на организациите, като критерии за добро управление се отчитат както крайните, така и междинните цели или подцели.

Ефикасният мениджмънт се насочва към предотвратяване на рисковете и/или оползотворяване на предлаганите възможности, с цел по-голяма продължителност на растежа за сметка на съкращаване времетраенето на спада.

Лидерството при фасилити мениджмънта е важно за позиционирането на професията на правилното място в организациите. Фасилити екипът не може да функционира без лидер, но направените в литературата проучвания показват, че доста често лидерът в екипа по фасилити мениджмънт липсва.

Фасилити мениджърът трябва да познава добре бизнеса на своята организация и да говори на езика на този бизнес, както и на езика, на който говорят тези, които вземат стратегическите решения. В същото време той управлява технически персонал и е необходимо да се чувства комфортно по отношение на техническите аспекти на работата си. Трябва да познава добре методите за количествено анализиране, за да измерва ефективността и ефикасността на операциите.



В допълнение той трябва да бъде способен да се справя с проблеми, които изискват незабавни решения и в същото време с такива, които изискват стратегически инициативи; да работи с въпроси, на които няма абсолютни отговори и често са емоционално заредени.

**Законодателната рамка**, която пряко или косвено касае ФМ и УЧР в Република България е адекватна на европейското законодателство. В Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД) след 2014 са включени три нови професии по фасилити мениджмънт - Инженер сграден фонд, Мениджър недвижима собственост и Техник поддръжка на сгради и машини. Освен това БГФМА работи и за приемането на международните професионални и етични стандарти у нас.

Има готовност за легализиране на Европейските норми за фасилити мениджмънт EN 15221 от Българския Институт по Стандартизация (БГФМА). Така ще се уеднаквят стандартите за работа на фасилити мениджмънт специалистите в България и в Европа. Очакваше се Европейската норма EN 15221 да бъде утвърдена като БДС стандарт и достъпна за ползване от българските специалисти през 2016 г. (БГФМА, 2016).

Техническата поддръжка на сградите и съоръженията и трудово-правните взаимоотношения са силно регламентирани в множество законови и подзаконови актове.

За фасилити мениджмънтът са регламентирани следните дейности: безопасни условия на труд; енергийна ефективност; работа с електрически инсталации и уредби; монтаж, профилактика и ремонт на асансьорни уредби; профилактика и поддръжка на климатични и вентилационни системи и др.

В Закона за здравословни и безопасни условия на труд се регламентират общи задължения на работодателя по отношение на осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд и за двете функции. При управлението на човешките ресурси нормативна база е широка и засяга здравословните и безопасни условия на труд; трудово-правните взаимоотношения; класификацията на професиите и длъжностите и много други. В това число попадат Кодексът на труда, Кодексът за социално осигуряване, Законът за инспектиране на труда.

Наред с тях имат приложение и множеството подзаконови нормативни актове, които не са предмет на настоящото изследване.

### *Обобщение*

Фасилити мениджмънтът и управлението на човешките ресурси условно са позиционирани в разходната част на организациите. Те се припознават като ключови функции, които работят по утвърдени правила и норми. И двете дейности се трансформират и се ориентират към по-креативна дейност, свързана с бизнес-партньорство, макро-аспекти на развитието на организацията и нейното стратегическо управление. В съвременната изключително динамична среда постепенно отпадат традиционните длъжности и организацията се ориентира към работа по проекти.

Функциите по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси имат съществено значение за обществото и в икономиката. Тяхното управление е в съответствие със стратегията на организацията.

При управлението на ФМ и ЧР се прилага дългосрочна стратегия като ресурсите им се разглеждат повече като активи, а не като разходни елементи.

### ***Втора глава***

Във втора глава се представя методологията на изследването, анализират се типовете организационни структури като рамка на приложение на ФМ и УЧР в организациите и се извършва преглед и анализ на стратегиите за управление на ФМ и УЧР.

Методологията на изследването включва редица подходи и методи, комбинирани в цялостна изследователска стратегия.

Използван е системен подход, при който се изследват системните свойства на организацията. Разгледани са фасилити мениджмънта и управлението на човешките

ресурси, като подсистеми, като се анализират техните връзки и взаимодействия в рамките на организацията.

Използван е и ситуационният подход, за да се определи каква структура или какъв метод на управление са най-подходящи в конкретна специфична ситуация, за да се постигнат целите на организацията, като по този начин се обвързват конкретните методи и концепции с определени ситуации.

Частично е използван функционалният подход, за да се определят границите между двете подсистеми на принципа на функционалните области.

Процесният подход е представен като последователност от действия, която е необходима за управлението на организацията. Отчита се и влиянието на ефекта на синергия, резултат от взаимодействието на структурните подразделения.

За постигане целите на дисертацията е използван методът на литературно проучване. В изследването се проследява тренда на състоянието на проблема в литературата и практиката. Направен е анализ на съществуващите модели на фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси и са идентифицирани общите тенденции.

Като част от изследователската стратегия е използвано изследване на конкретни случаи по метода на казуса (case study). Този метод се приема като подходящо решение при изследване на процеси, дейности или събития. Целта на тази стратегия е обектът на изследване да се проучи изчерпателно, във всичките му аспекти и проявления. В рамките на изследването на даден случай са приложени методите наблюдение и изучаване на документи, както и методите на сравнение и метод на анализа.

Като част от комбинираната изследователска методика се използват и метод на сценария и нецелев неслучайни извадки (“извадка по удобство”).

В рамките на изследването са извършени анкетни проучвания.

Като съпътстващо прилаган метод (самостоятелен изследователски модул) при провеждането на изследването на принципа на комбинираните методики е приложен емпиричен метод на изследване, базиран на дълбочинни интервюта, имащи за цел да проверят възможностите за прилагане на модела в практиката.

Организационната структура отразява мисията, визията и стратегическите цели на организацията. Разгледана е като концептуалната управленска рамка, която подпомага ръководните кадри при предприемането на конкретни действия и при трансформирането на стратегическите управленски цели в конкретен организационен и управленски резултат.

Анализираните типове организационна структура са – линейна, функционална, дивизионна, проектна, матрична и мрежова. Описани са предимствата и недостатъците на различните организационни структури.

Моделите са изследвани с цел установяване връзките между фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси в определени области на взаимодействие.

Типовете фасилити мениджмънт организационни модели са взимствани от специализираната американска литература. Проучванията за изготвянето на тези модели са проведени в редица компании в САЩ и Великобритания.

В зависимост от големината на организацията и ползваните от нея фасилити мениджмънт услуги могат да бъдат изведени следните фасилити мениджмънт организационни модели:

- Офис мениджър
- Една локация, една сграда
- Една локация, множество сгради
- Публични дейности
- Множество локации, регионална или дивизионна организационна структура
- Интернационален модел.

Така описаните модели могат да бъдат приложени в отделни организации от следните типове:

- Държавни институции
- Общински организации
- Висши учебни заведения
- Неправителствени организации
- Частни местни организации
- Частни международни организации

Фасилити мениджмънтът се занимава с управление на недвижимата собственост; на сградите и техните съоръжения. Ролята на фасилити мениджъра е да ръководи поверената му собственост по начин, осигуряващ ефективното управление на активите.

Фасилити мениджърите трябва да ръководят присъщата си дейност активно, като се съобразяват организационите политики и информират висшето ръководство относно изпълнението на плановете за управление на активите.

Управлението на активите предполага :

- Подобряване експлоатационната ефективност на активите;
- Внимателно и непрестанно измерване на качеството на услугата;
- Ефективно използване на различните видове ресурси;
- Отговаряне на очакванията на потребителите;
- Отчетност и прозрачност и предоставяне на достъп до информацията за плана за управление на активите.

Планът за управление на активите е част от стратегическите инициативи на организациите, а последните са част от стратегическия корпоративния план.

При изграждане на организационната структура на отдела по управление на човешките ресурси се отчита каква степен на централизация се възприема при управлението в организацията и как ще бъдат разпределени отделните дейности в дадената дирекция или отдел.

В литературата са посочени редица модели на УЧР, а в настоящата работа са разгледани тези, които до известна степен са релевантни на изследването:

- Мичигански модел
- Харвардски модел
- Модел на Гест
- Модел на Джон Стори
- Компетентностен модел

Мичиганският модел се идентифицира с т.н. твърд подход в управлението на човешките ресурси. Съгласно този подход, човешките ресурси се разглеждат подобно на всички останали ресурси в организацията и отчетливо се търси икономическа ефективност.

Харвардският модел изхожда от разбирането, че в управлението на организацията участват различни групи, чиито интереси е необходимо да се съгласуват с цел постигането на максимални резултати от инвестирането на капитал или собствен труд. Ефективността на управлението на човешките ресурси следва да се отчита съобразно постигнатата ангажираност към организацията (привличане, задържане и мотивиране на компетентни работници и служители), екипната съгласуваност и фирмената ефективност. Моделът е ориентиран към съгласуване на интересите в организацията, приобщаване на хората към нейните цели и ценности и постигане на ангажираност.

Моделът на Дейвид Гест се базира върху четири стратегически цели:

1. Стратегическа интеграция – способност на организацията да интегрира въпросите на УЧР в своите стратегически планове, осигурявайки съгласуваност на различните аспекти на това управление и позволявайки на ръководителите на средните звена да отчитат перспективите на УЧР при приемането на решения.
2. Висока ангажираност – която предполага поведенческа ангажираност, необходима за постигане на съгласувани цели и позиционна ангажираност, отразяваща

идентифицирането с организацията.

3. Високо качество – отнася се до всички аспекти на поведението на ръководителите, което рефлектира върху качеството на продуктите и предлаганите услуги, включително управлението на персонала и влагането на средства в сътрудници с необходимите за организацията качества.

4. Гъвкавост – функционалната гъвкавост и наличието на адаптивна организационна структура позволяват на организацията да се справя с нововъведенията (Guest, 1991).

Много често изведените от Дейвид Гест стратегически цели се посочват в литературата като цели на УЧР в най-общ вид.

Моделът на УЧР на Джон Стори обръща особено внимание на културата на организацията и ангажирането на служителите ѝ. Моделът включва следните елементи:

Вярвания и предположения:

- човешките ресурси осигуряват на организацията конкурентно преимущество;
- ангажирането на служителите има по-голямо значение, в сравнение с усилията за спазване на законодателството;
- внимателният подбор на човешките ресурси и развитието им са от голямо значение за УЧР.

Стратегическо качество:

- решенията за УЧР са от стратегическо значение; необходимо е политиките по човешките ресурси да се интегрират в бизнес стратегиите.

Ключова роля на мениджърите на средно ниво:

- човешките ресурси са твърде важни за дадена организация, за да бъдат оставени само на специалистите по персонала;
- преките ръководители трябва да бъдат силно ангажирани с осигуряването на движеща сила от използването на човешките ресурси; управлението на човешките

ресурси от преките ръководителите е от ключово значение.

Ключови равнища:

- управлението на културата на организацията има по-голямо значение, отколкото на управлението на процедурите и системите;
- хоризонталното интегриране на различните практики по УЧР е от съществено значение;
- работните места следва да позволяват по-високи отговорност и подобряване на работата

Компетентостните модели подпомагат развитието на потенциала на служителите в организациите и съдействат за внедряването на компетентностния подход. За постигането на стратегическо предимство бизнес организацията е необходимо да интегрира целите си с готовността и способността на човешкия капитал да реализира желания резултат. С помощта на компетентностния подход се осигурява обща рамка на необходимите в организацията поведения, която отразява ценностите, приоритетите и специфичните характеристики на бизнеса.

Компетентностно-базираният модел намира приложение във всички системи на управлението на човешките ресурси – набиране и подбор, управление на изпълнението, възнаграждения и придобивки, мотивация, обучение и развитие на човешкия капитал.

Управлението на човешките ресурси оказва силно въздействие върху организационните постижения. Подборът на подходящи за работното място и културата на организацията служители, тяхното успешно въвеждане в организацията, създаването на добра организация на работа, използването на подходяща система за трудово възнаграждение, задържането на добре работещите, мотивирането, обучението и развитието, поддържането на добри условия на труд оказват благоприятно въздействие върху резултатите на организацията.

Политиките на организацията в областта на човешките ресурси влияят върху организационните постижения чрез:

- проектирането на работните места и на работата; гъвкаво работно време, подобряване



на уменията и разширяване на базовите умения, възнаграждението, съобразяването с мнението на служителите;

- формулиране и изграждане на ясна визия и на мрежа от ценности;
- развиването на позитивен психологически договор и повишаване мотивацията и ангажираността на служителите;
- формулирането и прилагането на политики по УЧР, отговарящи на потребностите на служителите и създаване на много добри работни места

Интегрирането на бизнес стратегиите и стратегиите по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси едновременно, следва да намери отражение в практиките на двете функции и да доведе до постигането на ефикасност при постигането на целите – компетентности на служителите, тяхната ангажираност и гъвкавото им използване. Това съответно резултира в качеството на предлаганите стоки и услуги, в висока производителност и във финансовите постижения и ефективността на организацията като цяло.

### *Обобщение*

В съвременните организации мястото и ролята на отделите (дирекциите, направленията) по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси са от съществено значение в процеса на стратегическото планиране и управление, както и на повишаване на конкурентоспособността.

Присъщата на организациите диференциация по определени признаци може да бъде балансирана с определени нива на интеграция. Възможните механизми за такава интеграция и синхронизация могат да бъдат:

- Реструктуриране на властовите взаимоотношения чрез делегиране на повече власт и отговорност на служители на по-ниски нива в йерархията, което повишава нивото на тяхната идентичност и мотивацията им за работа;
- Проектна група, обединяваща сътрудници от различни структурни звена, за решаване на определена задача.

- Описаните при анализа недостатъци на различните организационни структури и модели на управление могат да бъдат минимизирани или отстранени чрез използване на координацията и синхронизацията и частично синергичните ефекти между взаимно зависимите функции в една организация. Една структура, в зависимост от ситуационния контекст, може да бъде или много добре работеща или разрушителна за конкретна организация.
- Моделът на Гест и Компетенстно-базирания модел концептуално подкрепят идеята за създаване на нов модел на координация и синхронизация между функции с множество пресичащи се области на взаимодействие.
- Стратегическата интеграция отразява способността на организацията да интегрира въпросите на УЧР и ФМ в своите стратегически планове, осигурявайки съгласуваност на различните аспекти на управление.

### *Трета глава*

Работното място влияе върху поведението и представянето на отделните личности, на екипите и на организациите. Наблюдавани са промени върху поведенческите реакции на персонала при преместването му в нова и модерна сграда. При планиране на новите сгради съвременният фасилити мениджмънт все повече ползва различни услуги, предоставяни от академичната общност, опитни консултанти, архитекти, строители, фирми по поддръжката, ИТ специалисти и доставчици. В планирането участват експерти по стратегическо планиране и развитие на организацията, по управление на човешките ресурси и мениджърите. Това е необходимо, за да се разбере как организацията би могла да функционира по-ефективно и по-ефикасно, в нови посоки, с нови партньори, в едно ново и много различно работно пространство. Това може да бъде пример за силна организационна екология в действие. Фасилити мениджмънтът, стратегически и оперативно, може да позволи и да катализира или да ограничи трансформираща промяна в поведението на индивидуално, групово и организационно ниво и чрез това да бъде фактор за изключително представяне. Но това не може да се реализира без други съществени дейности – функциониращи информационни и комуникационни технологии, управление на човешките ресурси и организационно развитие. Според някои автори ФМ има водеща роля при формирането на здравословна организационна екология на дадена организация и

нейните партньори (Alexander, K., Price, I., 2012). В тази глава се проследяват взаимовръзки от една страна между строителството, управлението и поддръжката на сградите и съоръженията, и от друга - между управлението на бизнеса и изследванията, посветени на организационното развитие. Но и след като напълно бъдат разбрани връзките между хората, тяхната работа и организацията на работното място, това не означава, че тези елементи и техните взаимодействия ще могат да бъдат напълно управлявани.

Синхронизирането на процесите и дейностите в организацията налага необходимостта от разработване на система от управленски индикатори, които разкриват характера на взаимодействието между процесите и дейностите вътре и извън организацията и осигуряват организационно развитие и растеж.

Организационният растеж е сложен процес, с много измерения и няма характера на линейно количествено изменение на ресурси или резултати, както и на възможностите за преобразуване на ресурси в резултати. Той е обусловен и от редица фактори за качество, които по-трудно се измерват и респективно оценяват.

На базата на вече представените недостатъци на различните организационни структури и на факта, че при управлението на активите – сгради и съоръжения, и на персонал – функциите ФМ и УЧР имат различни приоритети, може да се направи изводът, че е необходимо прилагането на нов модел на управление, който да синхронизира стратегическите инициативи и оперативните дейности, без това да засегне специализацията и профилирането на работещите на оперативно ниво при ФМ и УЧР.

При изследването на възможностите за изграждане на нов модел на взаимодействие между фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси е направен анализ на стратегия, структура, системи, служители, способности на дадена организация. Поставен е акцент върху стратегическото планиране; използването на ресурсите (персонал, сграден фонд); взаимовръзките и контактните точки между двете системи, касаещи ресурсите на организацията.

Дейността на персонала по осигуряването на качеството е съвместна, като стремежът е да се осигури максимално висока степен на сътрудничество в структурните звена и в организацията като цяло. Сътрудничеството има решаващо значение както при генерирането на идеи и вземането на управленски решения, така и при успешното осъществяване на редица организационни действия. За тази цел трябва да се преодолее между функционалната конкуренция.

Дейностите по ФМ имат също своето значение в контекста на управлението на качеството на дадена организация.

Двете функции, на фасилити мениджмънт и на управление на човешките ресурси, имат свои допирни (контактни) точки (илюстрирани на Табл. 1), като последните са основание за търсене на повишена координация и синхронизация, и частична синергия, където това е възможно.

**Табл. 1. Възможности за целева координация и синхронизация при ФМ и УЧР**

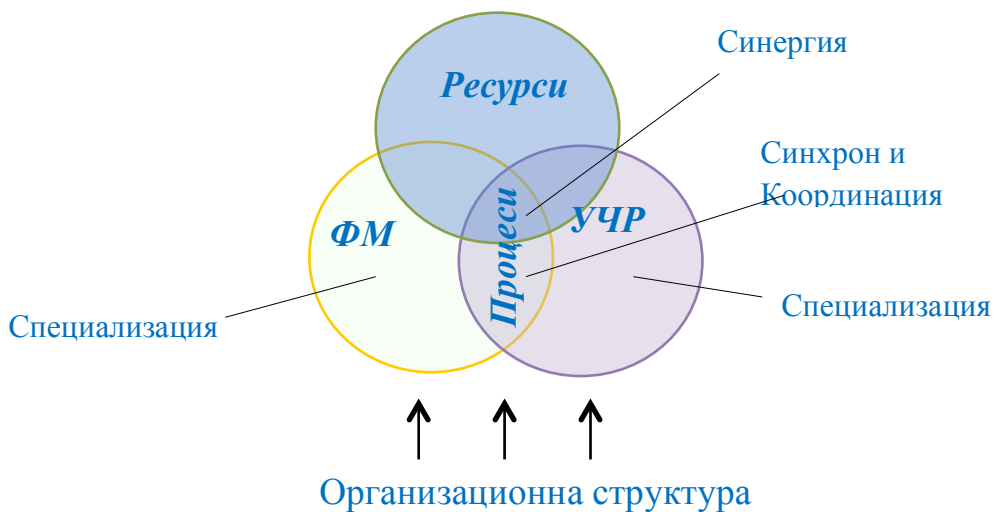
<b>Елементи на ФМ системата</b>	<b>Синхронизация между ФМ и УЧР</b>	<b>Елементи на УЧР системата</b>
Планиране на площите, автомобилния парк, офис обзавеждане	Стратегическо планиране, Управление на активи	Планиране на човешките ресурси
Прогнозиране на пространствата	Планиране и изграждане на работните площи съобразно нуждите на организацията	Набиране и подбор на персонал
Контрол на достъпа / Автомобилен парк / Паркоместа / Офис обзавеждане	Осигуряване на подходящото работно място	Въвеждане на назначените кандидати в организацията
ФМ бюджетиране - административно, капиталово, експлоатация и поддръжка, плащания	Бюджетиране (оперативни и капиталови разходи), контрол на разходите	Възнаграждения - парични и непарични
Планиране на площите, Енергиен мениджмънт	Оптимизиране на поверените ресурси	Работа от разстояние

Планиране и изграждане на зали за обучения и срещи	Оперативно взаимодействие	Обучение
Съвременни работни места - естествена светлина, качество на въздуха, температурен и шумов комфорт	Повишена продуктивност, Удовлетвореност на клиентите	Мотивация
Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, Устойчивост	Интегриране на мерките за безопасност и здраве с дейностите за предотвратяване на аварииите и инцидентите	Трудова медицина
Техническа поддръжка / Почистване / Рехабилитация и обновяване / Енергиен мениджмънт / Управление на отпадъците / Сградна автоматизация	Извършване на ФМ дейности в подходящо за организацията време	Работно време / Графици на служителите
ФМ софтуер	Синхронизация на обмена на данни	УЧР софтуер

При някои от изброените в таблицата примерни елементи изходните данни и резултатите от дейностите по управление на човешките ресурси са входни такива за дейностите по фасилити мениджмънта, а при други е точно обратното. Например планирането на човешките ресурси, набирането и подборът на персонал са входящи данни за фасилити мениджмънта при планиране на площите, а осигуряването на съвременни работни пространства и ергономични мебели може да бъде предпоставка за повишаване на удовлетвореността на служителите.

В обобщение на казаното дотук, дейностите по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси в организациите са от ключово значение не само при дефиниране на стратегическите цели на организацията, но и при координирането и синхронизирането на дейностите на служителите на тези отдели за ефикасното и ефективно постигане на тези цели. Затова е нужно задълбочено познаване на видовете

процеси и дейности в организацията, динамиката на средата в която тя функционира и способност за вземането на бързи и адекватни управленски решения. Предложеният авторски модел на координация и синхрон между тези две функции, показан на Фиг. 2., отразява динамиката на процесите при ФМ и УЧР, като предполага задълбочаване на сътрудничеството във всички аспекти на планирането и изпълнението на присъщите за функциите дейности при запазване на необходимата специализация.



**Фиг. 2. Примерен модел за координация и синхрон с елементи на синергия между ФМ и УЧР функциите в организацията**

Предложеният примерен модел има за цел да укрепи връзката между коментираните фактори и условия и тяхната прогнозна динамика, при което те да се съчетаят по начин, водещ до максимални ефекти при управляемите параметри и ресурси – средства, време, хора, сгради и съоръжения, технологии.

Ефективността при управляемите параметри е резултат също и от прилагането на добри мениджърски практики в условията на задълбочаване на координацията и синхрона.

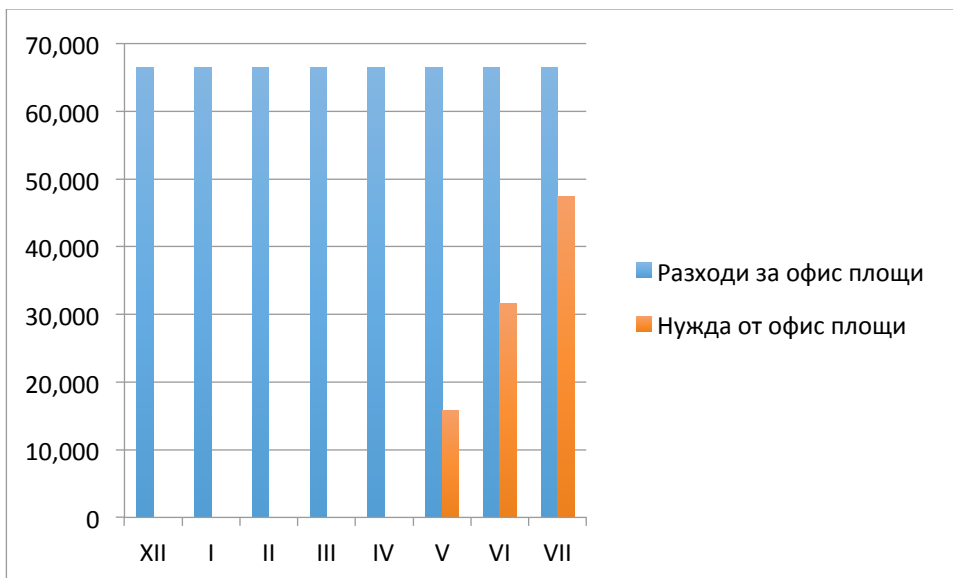
В търсене на по-добра ефективност при планирането на ресурсите, в следствие на прилагане на модела на синхрон и координация, с елементи на синергия, се разглеждат циклите на планиране при фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси.

Няма съмнение, че добър фасилити мениджмънт може да се постигне само ако има добро фасилити бизнес планиране, тъй като доброто фасилити планиране стои в основата на оптималното финансово управление и редуциране на нежелани разходи. Това може да се постигне като фасилити мениджърите се превърнат в основни участници в процеса на фирменото стратегическо бизнес планиране. Без осъществяването на връзката с планирането на човешките ресурси обаче те никога няма да бъдат ефективни.

В подкрепа на модела от разходно-ефективна перспектива е представен пример от практиката за ненужно извършените разходи за фасилити мениджмънт вследствие на липса на синхронизация с управлението на човешките ресурси в ИТ компания, оперираща на българския пазар.

През 2015 г. компанията увеличава с 2,100 кв.м. своите площи в съществуваща сграда и те остават полупразни за 8 месеца, поради това, че през първите 5 месеца липсва одобрение на бюджета за набирането на служителите, а са одобрени и извършени разходи за наемане на офис площите.

Фигурата по-долу илюстрира ненужно извършените разходи спрямо нуждите реалните нужди на организацията



**Фиг. 3. Извършени разходи за офис площи спрямо необходимите разходи за офис площи в лв. за периода декември 2015 – юли 2016 г.**

Описаната липса на синхронизация между функциите по ФМ и УЧР води до ненужни разходи, които са показани в следващата таблица. Разходите, които биха могли да не бъдат извършвани възлизат на 531 552 лв (или над половин милион лева за седем месеца).

**Таблица 2. Разходи за наети площи спрямо нужни площи в лв.**

	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	Общо
Наети офис площи	66,444	66,444	66,444	66,444	66,444	66,444	66,444	66,444	626,472
Нужда от офис площи	0	0	0	0	0	15,820	31,640	47,460	94,920
<b>Ненужни разходи</b>									<b>531,552</b>

Работата представя и примери, при които се спестяват разходи при синхронизация в стратегическото планиране и оперативните дейности между функциите фасилити



мениджмънт и управление на човешките ресурси при работа от вкъщи.

При апробация на модела през 2016 г. в голяма ИТ компания, оперираща на българския пазар се прилага нов тип подход на работа, като 20% от времето си служителите имат възможност да работят от вкъщи. Решението рефлектира върху освобождаване на 20% от офис площите и води до спестяване на месечна и годишна база, съответно от 67, 330.77 лв и 807,969.25 лв.

**Таблица 3. Разходи за ФМ при работа в традиционен офис и работа от вкъщи**

	За 1 месец	За 1 година
Разход - без възможност за работа от вкъщи в лв.	336,653.86	4,039,846.27
Разход - при работа от вкъщи на 20 % от служителите в лв.	269,323.08	3,231,877.02
Спестени средства в лв.	67,330.77	807,969.25

Приведеният пример на синхрон на стратегическите решения между двете функции и последващото им прилагане на оперативно ниво илюстрира възможността за минимизиране на входящите ресурси и за постигане на желания резултат. Този сценарий, приложен в практиката води до повишаване на ефективността на ФМ (по-малко вложени ресурси) при запазване на изходните показатели.

#### *Обобщение*

Успешното организационно управление изисква не само единство на корпоративната, бизнес- и функционалната стратегии, но и извличане на допълнителни ефекти от изграждането на връзките между тях.

На базата на описаните недостатъци на централизацията и децентрализацията при управлението на активите – сгради и съоръжения, и персонал – може да се направи

изводът, че е необходимо прилагането на нов модел на управление, който да синхронизира стратегическите инициативи.

Отчитайки предизвикателствата на Европейският пазар на труда за намиране на нови пътища за постигане на по-голяма гъвкавост на пазара на труда, създаване на по-гъвкави условия за наемане на работната сила като мярка за справяне с безработицата във време на криза, примерният модел би могъл да бъде разглеждан като възможно решение.

В съответствие със световните тенденции и в България се наблюдава тенденция за утвърждаването на нов подход при оценка на пазарната позиция на организацията. При него от голямо значение са не само добрите финансови показатели, но и прилаганите управленски практики, от които зависи качеството на мениджмънта. До известна степен това разбиране е заложено в конструкцията на предложения нов модел.

#### ***Четвърта глава***

В четвърта глава е изследвана организационната структура на голяма бизнес организация, оперираща на територията на страната, която прилага разработения модел на практика с цел да се анализират възможностите му в реални условия.

Извършено е изследване в още една голяма бизнес организация, целящо да установи факторите на работната среда, които оказват влияние върху мотивацията и върху задържането на служителите.

При изследването на реално функциониращи икономически субекти са проведени дълбочинни интервюта с мениджъри по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси, за да се получи допълнителна аргументация и проверка на приложимостта на модела.

Голяма телекомуникационна компания, оперираща на българския пазар, променя своята организационна структура през 2004 г., като обединява двете съществуващи структурни звена - дирекция “Управление на човешките ресурси” и дирекция “Администрация” в дирекция “Управление на човешките ресурси и администрация”.

(Дирекция “Администрация” включва в своята структура отдел “Фасилити мениджмънт” и отдел “Управление на автопарка”). Това решение е обосновано от необходимостта за бърза експанзия на компанията на българския пазар, която е функция от добра синхронизация на двете функции на стратегическо и на оперативно ниво.

Този пример илюстрира прилагането на пилотния модел за координация и синхрон с елементи на синергия в реална организация. Моделът се счита за успешно приложен поради факта, че подпомага организацията за постигането на нейните цели за период от 10 години.

В рамките на изследването са проведени изходни интервюта на доброволно напускащи служители от голяма бизнес организация, оперираща в ИТ сектора на българския пазар. Интервютата са проведени в периода юли – септември 2016 г. като са интервюирани 30 респонденти. Изследването се провежда, за да се установи кои са факторите, оказващи влияние върху решенията на служителите да напуснат организацията, дали условията на работа попадат сред тези фактори и в каква степен оказват влияние.

Работната среда (локация, организация на офис площите) е посочена от респондентите като една от причините за напускане. Този фактор е изведен на трето място като причина за напускане. Условията на труд не могат да бъдат достатъчно важна причина за задържане на служителите в организацията, но изследването показва, че са един от факторите за напускане на служителите. ФМ и УЧР могат в синхрон да окажат влияние върху подобряване на условията на труд и чрез това да елиминират този фактор като причина за напускане на организацията.

По метода на нецелевите неслучайни извадки, в частност извадка "по удобство", са проведени дълбочинни интервюта с експерти и действащи мениджъри по фасилити мениджмънт, управление на човешките ресурси, като най-прекия начин за получаване на достоверна емпирична информация. Изследването обхваща професионалисти, работещи в организации с над 200 заети лица, в които са обособени функциите по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси.

Поради спецификата на тематиката е избран “тип неслучаен модел, който имитира случайните модели” (Кескинова, 2012).

Обединяващите характеристики на интервюираните са професионалната им квалификация в сферата на изследваните области и предварителното запознаване с тезата на автора. Едва след това е потърсено тяхното мнение и оценка. Изследователят е подходил към своите респонденти с определен кръг от предварително структурирани групи въпроси. Тяхната детайлна формулировка и последователност могат да бъдат допълвани според случая, в процеса на интервюиране, но крайната цел е всеки един въпрос да получи отговор, полезен за адекватността на модела. Основните въпроси са константни във всички проведени интервюта, чрез които се осъществяват сравнителните анализи.

Резултатите от проведените дълбочинни интервюта са систематизирани и представени в таблица 4.

**Табл. 4. Отговори на въпросите от проведени дълбочинни интервюта с действащи мениджъри по ФМ и УЧР в средни и големи организации за периода 2014 – 2016**

Организация	NN България	Experian	Виваком	Глобул	Глобул	Глобул	УниКредит Булбанк	Виваком	Райфайзенбанк
Сектор	Ф	У	ИТ	ИТ	ИТ	ИТ	Ф	ИТ	Ф
Организационна структура	М	М	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф
Функция в организацията	УЧР	УЧР	УЧР	УЧР	УЧР	ФМ	ФМ	ФМ	ФМ
Наличие на обособено звено по ФМ/УЧР	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Позициониране на звеното веднага след ИД	х	х	х	х	х				х
Изпълнява голяма част от характерните за функцията по дефиниция дейности	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Познаване на тенденциите в сферата	х	х	х	х	х	х	х	х	х
Част от съвременните тенденции в областта са включени в организационната стратегия	х	х	х	х	х	х	х	х	х

Наличие на предизвикателства, които биха могли да намерят своето решение (пълно или частично) при приложение на модела	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Приложимост на предложения модел за съответната организация	x	x		x	x	x	x	x	x
Наличие на предпоставки за въвеждането на модела	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Изведени потенциални ползи от въвеждане на модела	x	x		x	x	x	x	x	x
Наличие на рискове (предварителни условия) при въвеждането на модела	x	x	x				x	x	x
Година на провеждане на интервюто	14	16	15	14	14	14	15	16	16

Легенда:

Сектор: Ф – финансов, У – услуги, ИТ – Информационни технологии

Организационна структура: М – Матрична, Ф – Функционална

Анализът на получената информация показва, че в средните и големи организации в България са обособени отдели по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси (100%).

Наблюдава се позиционирането на звената по управление на човешките ресурси по-близо до Изпълнителния директор/Борд на директорите в йерархичната структура на организациите. Това потвърждава изводите в предходните глави за липса на позиционирането на фасилити мениджъра като ключова фигура в организациите.

Звената по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси предоставят на своите вътрешни клиенти голяма част от описаните в специализираната литература присъщи дейности за съответната функция.

Респондентите познават съвременните тенденции в своята област, което им дава възможност да коментират предизвикателствата пред техните звена и да вземат отношения по поставените от автора въпроси.

Всички респонденти извеждат предизвикателства пред техните организации, които

биха могли да намерят в една или друга степен решение при прилагане на модела на координация и синхрон, с елементи на синергия между функциите по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси.

Всички участници в интервютата, без един, намират модела за приложим за техните организации.

Според респондентите има предпоставки в организациите, които налагат промяна на съществуващите модели на управление с цел намиране на решения на предизвикателствата и задачите, които са налични в техните организации.

Само един от респондентите не отчита ползи за организацията работодател. Всички останали отчитат определени ползи, които биха могли да извлекат от прилагането на модела.

Три от общо девет от респондентите не откриват никакви рискове или предварителни условия, които да попречат на внедряването на модела в техните организации. Останалите, в една или друга степен, въвеждат определени предпоставки и условия за въвеждането на модела

Като съвкупност, интервюираните действащи мениджъри по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси смятат, че моделът е приложим в отговор на предизвикателствата, които стоят пред техните звена, което потвърждава тезата на автора на настоящото изследване. Типът структури, които имат изследваните организации, са функционална и матрична. От направеното качествено изследване може да бъде формулиран извод, че моделът е еднакво приложим за организации с функционална или матрична структура.

При изследване на възможностите за внедряване на модела в частните организации са проведени структурирани интервюта с действащи мениджъри по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси в големи организации в България.

*Обобщение*

Моделът има своето място в организациите в България и може да се въведе при подходящи условия, като се отчетат специфичните нужди на организацията към даден момент.

При въвеждането на модела в организациите промените могат да засегнат четири основни области:

- стратегии, цели и задачи;
- организация, конструкции, системи и процедури;
- технологии, методи на работа, информационни системи;
- хора – заместване, освобождаване, разширяване и преквалификация.

При внедряването на модела трябва да се отчитат организационната структура, съществуващите модели на управление на двете функции, нагласите и очакванията на служителите, визията на организацията, а не механично да се съчетаят две структури или два модела на управление.

### ***Заключение, изводи и препоръки***

За да поддържа своето устойчиво развитие Европейският съюз поставя ударение върху инвестициите в интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж, и откриването на нови работни места. По този начин Европа би се справила с част от проблемите си – енергийната зависимост, намаляване на бедността и социалното изключване, технологично обновяване и по-бърз икономически растеж. Тази обща концепция за развитие още по-силно принуждава страната ни да прилага същите, а в много отношения и подобрени модели за развитие. Реализацията на тази цел изисква истински интегриран и териториален подход към ключови дейности в управлението на организацията.

Динамичните конкурентни сили, формиращи съвременната бизнес среда, изискват ефективни, иновативни и гъвкави действия на организациите. Гъвкавите решения са особено важни в бързо променящите се пазарни условия: относително скъсен жизнен цикъл на продуктите; нарастващ дял на технологични иновации; глобална конкуренция и повишени очаквания на клиентите.

Доброто управление на организациите е абсолютен приоритет, без който не би могло да се постигне висок и устойчив растеж. Използваните традиционни модели на управление започват да изчерпват своя потенциал и организациите изпитват необходимост от нови такива, които да бъдат насочени към висока ефективност на работните процеси, ефикасност при вземане на управленски решения. На разнообразната и несигурна бизнес среда все повече бизнес организации отговарят като увеличават своята гъвкавост и променят функционалната си стратегия в областите, които са под техен непосредствен контрол и оказват съществен ефект върху резултатите им.

Настоящата работа е фокусирана именно върху две такива области, две от подсистемите в организацията – фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси, които имат ежедневно отражение върху резултатите им. Дефинирани са техните основни и второстепенни задачи и начините на взаимодействието им. Усилията при разработката на темата са концентрирани върху възможностите за оптимизиране и допълване на граничните интерфейсни връзки.

Изследванията и резултатите в рамките на настоящата работа са насочени към разработване и прилагане на пилотен модел на координация и синхронизация между двете области. Съзнателно са търсени елементи на синергия между функциите по фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси в организациите с цел постигане на максимална ефективност в управлението им.

Предложената разработка може да се ползва в бъдеще като основа за нов модел на управление на двете подсистеми, целта на който е повишаване конкурентоспособността на организацията. Прекият ефект от модела се изразява в осезателно редуциране на разходите на организацията; а съпътстващите ефекти – в повишаване на ангажираността на служителите, запазване на талантите и не на последно място – повишаване на удовлетвореността и лоялността на клиентите.

При въвеждане на модела на оперативното ниво се очаква промяната да се извършва по-бавно, и поетапно, но ще доведе до подобряване на работата в екип и подобряване на комуникациите между служителите, а по този начин и до подобряване на общата



организационна среда.

### **III. Приноси**

В обобщение на **приносите на настоящото изследване**, на преден план са изведени функцията “фасилити мениджмънт” и субектът “фасилити мениджър“. Подчертано е, че те все още не се припознават като съществени за организациите, така както са припознават функциите на управлението на човешките ресурси (УЧР). Изследователи от европейски страни и от САЩ са изследвали двете функции поотделно, без обаче да разгледат стратегическите ползи от постигането на синхронизация между функциите ФМ и УЧР.

Настоящата разработка е опит двете управленски функции да се разглеждат и анализират свързано, като предлага допълнения към съществуващата теория. Получените резултати позволяват да се разшири представата за причини и следствия при определени хоризонтални и вертикални процеси в организациите, да се отчете влиянието на фактори, възникващи на съвременния етап от развитието им и да се задълбочат знанията по отношение на управлението и поддръжката на сгради и съоръжения, както и на управлението на човешките ресурси.

**Основните приноси** от дисертационния труд могат да бъдат обособени в следните две групи – **теоретични и практически**.

#### ***Теоретични приноси:***

- Извършено е и проучване и е направен анализ на връзките между двете функции , ФМ и УЧР, в нов контекст;
- Разработена е карта на възможностите за целева координация и синхронизация между функциите ФМ и УЧР. Въз основа на анализа на връзките между фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси, са определени областите на взаимодействие и са дефинирани контактни точки на двете функции. Те създават условия за повишена координация, синхронизация и водят до частична синергия.

Разработен е примерен модел за координиране на управленските дейности на двете

области, без да се нарушават и ограничават специфична им функционалност и тясна специализация.

***Практически приноси:***

- Осъществена е апробация на примерния модел на координация и синхрон на функциите ФМ и УЧР в голяма международна бизнес организация, оперираща на българския пазар. Въз основа на апробацията са изследвани ефективните разходни позиции на двете функции, като елементи за ефективно управление.
- Разработени са конкретни практически мерки за ефективно управление при прилагане на модела „разходи-ползи“, които могат да се ползват от организациите. Част от предложените мерки се отнасят до вземането на стратегически решения, отнасящи се до:
  - сградите, съоръженията и персонала;
  - експлоатацията и поддръжка на сградния фонд;
  - осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд;
  - въвеждането на нестандартни договорни споразумения и гъвкаво работно време;
  - реализацията на дейности по обучение и развитие на служителите.

***Възможни насоки за бъдеща работа:***

- Създадена е основа за допълнителни изследвания върху ролята и на други елементи, които могат да подпомогнат и задълбочат синхрона между двете изследвани функции (например интернет на нещата – IoT);
- Настоящият дисертационен труд може да бъде основа за следващи научни изследвания по темата, които се фокусирани върху очакван/възможен синергичен ефект и измерването му. Както и разработване на система от общи показатели за ефективност.

Резултатите от изследването могат да бъдат използвани от големи и средни предприятия, местни органи за управление, университети и организации с идеална цел.

**Списък на публикациите по темата на дисертационния труд:**

- 1) Markov, A & Vutsova, A., Synergy effect due to the common milieu for FM and HR - way to the better competitiveness and effectiveness, Business Systems Laboratory International Symposium: Governing Business Systems: Theories and Challenges for Systems Thinking in Practice, 2016
- 2) Марков, А., Синергия между функциите фасилити мениджмънт и управление на човешките ресурси в съвременните организации, Стратегии на образователната и научната политика, бр. 6, 2016
- 3) Марков, А., Фасилити мениджмънт в съвременните организации, Сборник международна научна конференция Икономически предизвикателства: Миграция, глобализация, устойчивост, политики, 2016
- 4) Марков, А., Красивият град зависи само от нас, Фасилитис, 2014
- 5) Марков, А., Управление на автопарк, Фасилитис, 2013
- 6) Марков, А., Управлението на сградите и човешките ресурси в едно звено, като печеливш модел, Фасилитис, 2011

## ***АПРОБАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ***

Представените в дисертацията резултати са докладвани на следните научни конференции:

- 1) Aleksandar Markov, Business Systems Laboratory International Symposium: Governing Business Systems: Theories and Challenges for Systems Thinking in Practice, Vilnius, August 24-26, 2016
- 2) Александър Марков, Икономически предизвикателства: Миграция, глобализация, устойчивост, политики, Международна научна конференция, София, 21-22 октомври, 2016

Част от получените резултати са представени и обсъдени на:

- Осма международна конференция по фасилити мениджмънт, 2013
- Девета международна конференция по фасилити мениджмънт, 2014

Основните резултати от изследването са обсъдени и със специалисти по темата както от академичната общност, така и от действащи управленски кадри в областите по фасилити мениджмънт, управление на човешките ресурси и финасов контролинг.

## **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

### **Източници на български език**

1. Актерян, С., ISO 9001:2015 Какво ново в последната версия на този стандарт?, сп. ХВП, стр. 26-28, бр. 1-2, 2016
2. БАУРЧР, Професионални стандарти, Сиела, София, 2003
3. Беляшки, В., Управление на активи, сп. Фасилитис, Год. 2, София, 2008, №1, стр. 60 – 63
4. Бизова, М., Компетентност, компетентностен подход и разработване на компетентностни модели, Педагогика, Volume 88, Number 1, 2016
5. Бояджиев, Др., Харизанова М., Управление на човешките ресурси, София, 2002 г.
6. Владимирова, К., Управление на човешките ресурси: Стратегии, стандарти, практика, НБУ, 2006.
7. Вачкова, Е., Управление на човешките ресурси – българският и световният опит, 2007
8. Върбанова, В., Терминологичен речник на архитектурните елементи и понятия, ВСУ “Любен Каравелов”, Архитектурен факултет, София, 2010
9. Ганчев, М., Използване на системния подход при изследването на икономическия потенциал на индустриално предприятие. Научни трудове на Русенския университет, том 52, серия 5.1, 2013
10. Генова, Ж., Коцев, Цв., Синергията и синергийният ефект като фирмена стратегия. Изследователски проект „Синергия и конкурентоспособност на българските предприятия в европейски контекст“, стр. 5-20, 2011
11. Гинчев, А., Работното място в контекста на глобализацията, 11-та конференция, Фасилити мениджмънт: Реализация в България, София, 2016
12. Давидков, Цв., За синонимите на доброто управление. Публични политики.bg, г. 2, бр. 1, март 2011
13. Данчева, В., Как ВІМ води до ефективен фасилити мениджмънт, 10-та международна конференция “Фасилити мениджмънт: Реализация в България“, 2015

14. Измерване ефективността на HR дейностите: Наръчник с добри практики от България и Европа, Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси, 2008
15. Изследване “Топ ИКТ Работодател”, ICT Media, Job Tiger, 2015
16. Изследователски проект “Синергия и конкурентоспособност на българските предприятия в европейски контекст”, финансиран от Фонд „Научни изследвания“ на Министерството на образованието, младежта и науката на Република България, 2011
17. Илиев, Й., Управление на човешките ресурси: уменията да мотивираме, „Абагар”, Велико Търново, 2003 г.
18. Калчев, Р., Развитие на човешките ресурси в строителството в България, Издателство "Наука и икономика", Варна, 2013
19. Каменова, Д., Конфликтологичната компетентност на мениджъра, Висше училище международен колеж, 2011
20. Лулански, П., Конституиращи елементи в научноизследователския процес, “Икономически алтернативи“, бр. 6, 2005
21. Международна конференция “Фасилити мениджмънт: Реализация в България”, доклад на Reality Consult, 2014
22. Миланов, Г., Ефективност на сгради, 10-та международна конференция “Фасилити мениджмънт: Реализация в България“, 2015
23. Милчева, Д., Процесният подход в развитието и усъвършенстването на производствения мениджмънт, сп. „Икономически и социални алтернативи,“ стр. 26-40, бр. 1, 2013
24. Митов, К., Колева, Р., Гергова, М. et al, Ефективност и икономически растеж на индустриалния бизнес в съвременните условия, сп. „Диалог“, ИНИ, Извънреден тематичен I, стр. 126-139, август 2012
25. Мирчев, М., Социална динамика и цивилизационно разслояване. Възпроизводство на населението, човешкия капитал и трудовите ресурси в България, “М-8-М”, 2009
26. Михайлов, С., Енциклопедичен речник по социология, ИК “М8М”, 2001

27. Николова, И., Приложение на компетентностния подход в сектор “туризъм”, “Икономически и социални алтернативи”, брой 4, 2014
28. НСИ, Наблюдение на разходите за труд-национално ниво, [www.nsi.bg](http://www.nsi.bg)
29. Огнянова, Б., “В света на SAFM Explorer”, сп. Фасилитис, брой 1, 2011, стр. 42-44
30. Паунов, М., Стратегическо управление и управление на човешките ресурси. Университетско издателство „Стопанство”, София, 1999
31. Проект BG051PO001-7.0.01-0130-C0001, “Телеуъркинг: нов начин на работа и живот”, Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” съфинансирано от Европейския социален фонд на Европейския съюз, София, 2013
32. Наръчник по управление на човешките ресурси. Авторски колектив с ръководител Димитър Шопов. ИК „Труд и право”, София, 2002
33. Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2014 – 2020 г., [http://ophrd.government.bg/view\\_doc.php/6426](http://ophrd.government.bg/view_doc.php/6426)
34. Сандански, И., Спортът през призмата на системния подход – основни понятия и фигури, <http://www.nsa-management.com>
35. Секторен анализ на сектор “Фасилити мениджмънт”, Национална мрежа за оценка на компетенциите, <http://www.competencemap.bg>, 2013
36. Сивков, Цв., Координацията – метод при осъществяването на централизацията и децентрализацията в държавното управление, Университетско издателство “Св. Климент Охридски”, 2013
37. Стефанов, Л., Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн), София, Тракия-М, 2015
38. Уеб-страница на Българската фасилити мениджмънт асоциация (БГФМА), <http://www.bgfma.bg/>
39. Хардкоп, Г., Хаусер, Т., Устойчиви бизнес стратегии: ефектът на ФМ върху корпоративните цели, сп. “Фасилитис”, брой 3, 2016, стр. 44-45
40. Христова, Т., Мениджмънт на човешките ресурси, Princesp, София, 1996
41. Христова, Т., Лиляна Кожухарова. Мениджмънт на човешките ресурси, Университетско издателство на ИУ Варна, Варна, 2002

42. Христоматия по управление на човешките ресурси, „Лик”, София, 2000
43. Хубанова, Г., Койнова, Н., Георгиев, В., Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила, Проект “Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”, 2011
44. Ченгелова, Е., Интервюто в социалните науки, ОМДА, 2016
45. Шопов, Д., Атанасова, М., Управление на човешките ресурси. Част първа, Част втора, „Тракия”, 2000.
46. Янков, В., Втори Фасилити мениджмънт иновационен форум: Иновации във ФМ, Пловдив, 2016

#### **Източници на руски език:**

1. Быкова, А. Организационные структуры управления, Олма-Пресс Инвест, Москва, 2003
2. Кемпбелл, Э., Саммерс Кэтлин Лачс, Стратегический синергизм, 2-е издание, Питер, 2004

#### **Източници на английски език**

1. Alexander, Keith. Facilities management: theory and practice. Routledge, 2013
2. Alexander, Keith, et al., Facilities management: innovation and performance. Routledge, 2004
3. Amaratunga, Dilanthi, Baldry D., "Moving from performance measurement to performance management." Facilities 20.5/6 (2002): 217-223
4. Ansoff, H. Igor, Corporate Strategy, revised edition, Penguin Books, 1987
5. Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th ed., Kogan Page, London, 2012
6. Barret, P. & Baldry, D. Facilities management: towards best practice. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2003



7. Becerik-Gerber, Burcin, et al. "Application areas and data requirements for BIM-enabled facilities management." *Journal of construction engineering and management* 138.3 (2011): 431-442
8. Boyce PR. The impact of light in buildings on human health. *Indoor Built Environ* 2010; 19: 8–20
9. British Institute of Facilities Management, *Measuring Contractors Performance Using KPIs*, BIFM, November 2014 ([www.bifm.org.uk](http://www.bifm.org.uk))
10. CleenTech Bulgaria – доклад „Устойчиво строителство”, 2013
11. Collins, Christopher J. and Clark, Kevin D., “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, 46 (2003), 740–751
12. Cotts, David G., Roper, Kathy O., Payant, Richard P., *The Facility Management Handbook*, Amacom, Third edition, 2010
13. Davenport, T., *Process Innovation: Reengineering through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1992
14. Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner, A., *Strategic Management: Text and Cases 8th Edition*, McGraw-Hill, 2015
15. Dowding, K., *Model or Metaphor? A Critical Review of the Policy Network Approach*, London School of Economics and Political Science, 1995
16. EE, Steven, *Value-Based Facilities Management: How Facilities Practitioners Can Deliver Competitive Advantage to Organizations*, Candid Carpenter, T. & Ollmann, A. *Sustainable design and development: an integrated team. Construction Account and Taxation*, 2008
17. Emblemsvåg, J., *Life-Cycle Costing: Using Activity-Based Costing and Monte Carlo Methods to Manage Future Costs and Risks*, John Wiley & Sons, Inc., 2003
18. Creation Publishing LLP, 2015
19. Erdener, E. *Linking programming and design with facilities management*, 2003
20. Gabrielli, J., *Architecture. Whole Building Design Guide*, National Institute of Building Science, Washington, DC., USA, 2010
21. Gibler, K., et al., Time, place, space, technology and corporate real estate strategy, *Journal of Real Estate Research*, 2009

22. Global Human Capital Trends 2015, Leading in the new world of work, Deloitte University Press, 2015
23. Global Industry Analysts, Inc, 2014, [www.strategyr.com/Marketresearch/Facilities\\_Management\\_Market\\_Trends.asp](http://www.strategyr.com/Marketresearch/Facilities_Management_Market_Trends.asp)
24. Fortier, M., Albert, Marie-Noelle, From Resource to Human Being: Toward Persons Management, Sage Open, Vol. 5, Issue: 3, Article Number: 2158244015604347, Jul-Sep 2015 (Thomson Reuters Web of Science)
25. Guest, D. E. Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, January, pp. 48-51, 1989
26. Guest, D. E., Personnel Management: the end of orthodoxy, British Journal of Industrial Relations, 29(2), pp. 149- 176, 1991
27. Hammer, M., Champy, J., Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Collins Business Essentials, 2006
28. Hauswirth, Iris A., Effective and Efficient Organisations? Government Export Promotion in Germany and the UK from an Organisational Economics Perspective, Physica-Verlag Heidelberg, 2006
29. Heravitorbati A, Coffey V, Trigunarsyah B and Saghatforoush E. Evaluating the influences of stakeholder management on construction project quality. In: International Construction Business and Management Symposium 2011: “Winning Strategies for International Projects”. Kuala Lumpur, Malaysia, 21–22 September 2011
30. Higgins, James M., The Eight ‘S’s of Successful Strategy Execution. Journal of Change Management. 5(1), 2005
31. Hodge, B.J., Anthony, William P., Gales, Lawrence M., Organization Theory: A Strategic Approach (6th Edition), Prentice Hall, 2002
32. Hodges, C., Facility Management Reporting: The Value of Metrics & KPIs, IFMA, July 2016
33. Howatt, William A., Leadership vs. Management: Strategies for Developing Effective Teams, Howat HR Consulting Inc, 2008
34. Human Resource Management, Mathis, Robert L., Jackson John H., Valentine, S., 14th Edition, Sengage Learning, 2014

35. IFMA, in conjunction with CBRE, Facility Management Trend Report, Emerging Opportunities for Industry Leaders, 2014
36. ISS White Paper, Linking Customer Experience with Service Employee Engagement, 2015
37. Khurana, R., From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession, Harvard Business School, 2007
38. Langston, C., Lauge-Kristensen R., Strategic management of built facilities. Routledge, 2013
39. Lee S, Lim C and Kim S. Lifecycle health assessment model for sustainable healthy buildings. J Korea Institute Build Construct 2014; 14: 369–378
40. Lindholm , Anna-Liisa , Gibler , Karen M., Measuring the Added Value of Corporate Real Estate Management, Presented at the Pacific Rim Real Estate Society Meeting, January 22-25, 2006, Auckland, New Zealand
41. Lindholm, Anna-Liisa, and Kari I. Leväinen. "A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate." Journal of Corporate Real Estate 8.1 (2006): 38-46
42. Manning, C., et al., Which corporate real estate management functions should be outsourced?, Journal of real estate research, 2009
43. Mathis, R., Jackson, J., Valentineq S., Human Resource Management 14th Edition, Cengage Learning, 2014
44. May, M., Williams, G., The Facility Manager's Guide to Information Technology, International Facility Management Association, 2012
45. Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, The Macmillan Company, NY, 1933
46. Mazarella, F., Interior design. Whole Building Design Guide, National Institute of Building Sciences, Washington, DC., USA, 2009
47. McShane, S., Steen, S., Tasa, K., Canadian Organizational Behaviour, McGraw-Hill Ryerson, 9th edition, 2014

48. Melé, D., (2009c), Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles, *Journal of Business Ethics*, 88, 227-244, 2009
49. Menzel, K., Keller, M., "Factory Planned and Computer Aided Facility Management: Procedure to Determine Synergy Effects." *Computing in Civil and Building Engineering*, 2000, 1212-1219
50. Na, Youngju; Palikhe, Shraddha; Lim, Chaeyeon; et al., Health performance and cost management model for sustainable healthy buildings, *Indoor and Built Environment*, Vol. 25, Issue: 5, Pages: 799-808, Aug 2016 (Thomson Reuters Web of Science)
51. NASA, Report on sustainable design: design for maintainability and total building commissioning. National Aeronautics and Space Administration Facilities Engineering Division, March 7, USA, 2001
52. National Audit Office, *Constructing the Team, Joint Review of Procurement and Contractual Arrangements in the United Kingdom Construction Industry*, UK, 1994
53. National Audit Office, *Modernising Construction, Report by the Comptroller and Auditor General HC 87 Session 2000-2001*, UK, 2001
54. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., *Human Resource Management*, McGraw-Hill, N.Y, 2008
55. Nourse, Hugh, and Stephen Roulac, *Linking real estate decisions to corporate strategy*, *Journal of real estate research*, 2009
56. Pablos, P., *Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 No6, 474-489, 2004
57. Pierce, S., Starnes, C., & Stevens, J. Scott, *Coach: Leadership vs. Management: What New Managers Need to Know about Coaching*, Stacey Pirce, Cas Starnes, J. Scott Stevens, 2014
58. Poor, J., Engle, Allen D., Sr., Kovacs, E., et al., *HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in CEE in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008 and 2013*, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 12, Issue 3, Pages: 229-249, 2015 (Thomson Reuters Web of Science)

59. Rosenfeld Y. Root-cause analysis of construction – cost over-runs. *J Construct Eng Manage* 2014; 14004013039-1-10
60. Rouchier, J., Tanimura, E., Learning with Communication Barriers Due to Overconfidence. What "Model-to-Model Analysis" Can Add to the Understanding of a Problem, *Jasss –The Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, Vol. 19, Issue: 2, Article: 7, Apr 2016 (Thomson Reuters Web of Science)
61. Sadatsafavi, Hessam; Walewski, John; Shepley, Mardelle M., The influence of facility design and human resource management on health care professionals, *Health Care Management Review*, Vol. 40, Issue: 2, Pages: 126-138, Apr-Jun 2015 (Thomson Reuters Web of Science)
62. Sebastian, Rizal. "Changing roles of the clients, architects and contractors through BIM." *Engineering, Construction and Architectural Management* 18.2 (2011): 176-187
63. Stiles P., Kulvisaechana S., *Human capital and performance: A literature review*, Judge Institute of Cambridge, University of Cambridge, 2004
64. Storey, J., *Human Resource Management: A Critical Text*, 3<sup>rd</sup> edition, Cengage Learning EMEA, 2007
65. Sullivan, D., *Landscape architecture. Whole Building Design Guide*, National Institute of Building Sciences, Washington, DC., USA, 2009
66. Taneja, Saurabh, et al. "Analysis of three indoor localization technologies to support facility management field activities." *Proceedings of the International Conference on Computing in Civil and Building Engineering*, Nottingham, UK, 2010
67. The EFQM Excellence Model Glossary of Terms ([www.efqm.org](http://www.efqm.org))
68. Waterman, R., Peters, Thomas J. & Phillips, Julien R., *Business Horizons*. 23(3), p 14-26, 1980
69. Watson Wyatt Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value, Watson Wyatt Worldwide Research Report, 2005, [www.watsonwyatt.com/research](http://www.watsonwyatt.com/research)
70. Wiggins, J., *Facilities Manager's Desk Reference*, John Wiley and Sons, 2010
71. [www.zali.bg](http://www.zali.bg)

## ***БЛАГОДАРНОСТИ***

Бих искал да изразя дълбока и най-искрена благодарност на моите преподаватели и колеги, които ме вдъхновиха и подпомогнаха с идеи за написването на настоящата дисертация и на моят научен ръководител проф. д-р Албена Вуцова, както и на моят първи професионален ръководител в управлението на човешките ресурси г-жа Соня Славчева.

Благодаря за конструктивните забележки и препоръки по разработката на проф. д-р Желю Владимиров, на проф.д.ик.н. Елизабета Вачкова, на проф. д-р Георги Менгов, на проф. д.ик.н. Соня Милева – Божанова, на доц. д-р Александър Николов, на доц. д-р Георги Забунов, както и на всички колеги от Катедра „Икономика и управление по отрасли“ за насоките и помощта при завършването на това научно изследване.

Благодаря на членовете на разширения състав на Катедра „Икономика и управление по отрасли“ за препоръките и забележките при предварителното обсъждане на дисертацията – доц. д-р Мирослава Христова, гл. ас. д-р Емил Митов, ас. д-р Атанас Георгиев.

Бих желал да изразя благодарност и към всички колеги и професионалисти, работещи в областите на фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси, които подпомогнаха това изследване – с отговорите на въпросите от интервютата по темата, както и с идеи на различните етапи от изследването.

В личен план, благодаря на родителите и цялото си семейство за личния пример, за вдъхновението и търпението и за безрезервната подкрепа в този процес.

## *ДЕКЛАРАЦИЯ*

Декларирам, че дисертационният труд „Ефикасност на фасилити мениджмънта в контекста на прилагани модели за управление на човешките ресурси“ е изцяло авторски продукт. При неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.

Александър Стоянов Марков

10.04.2017 г.