

## РЕЦЕНЗИЯ

От: проф. д.ик.н. Желю Владимир

**На дисертация** на тема: „Ефикасност на фасилити мениджмънта в контекста на прилагани модели за управление на човешките ресурси“ на докторант Александър Стоянов Марков за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.8 Икономика (Икономика и управление по отрасли).

### 1. Кратко представяне на кандидата

Александър Стоянов Марков е завършил бакалавърска степен по *Икономика на интелектуалната собственост* през 2005 г. и магистратура по *Икономика и организация на труда* през 2009 г. в УНСС. През 2012 г. е приключил и втора магистратура по *Бизнес администрация за ръководни кадри* в Американския университет в Благоевград. За периода 2013-2017 г. е докторант в Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“. Професионалната му кариера започва през 2001 г. като ръководител секция „Фасилити мениджмънт“ в Глобул (Теленор), а по-късно като мениджър на отдел „Администрация“ в същата фирма до 2011 г. От 2012 до 2016 г. е ръководител сектор „Общи услуги и администрация“ в Райфайзенбанк, а от 2016 г. досега е мениджър на отдел „Управление на качеството“ в IBM България. За периода 2013-2015 г. е бил хоноруван преподавател по Фасилити мениджмънт в Стопанския факултет на СУ.

Член е на Българската фасилити мениджмънт асоциация (БГФМА) и е участвал като лектор на конференции и семинари по Фасилити мениджмънт. Владее английски и руски. Притежава сертификати по Управление на проекти, Логистика и снабдяване, Умения за преговори и Управление на работната сила. Участвал е в три проекта на Глобул (Теленор) по внедряване на електрически автомобил в автомобилен парк; преместване на работни места и архиви; изграждане и обзавеждане на централата на голяма бизнес организация.

### 2. Обща характеристика на трудовете на кандидата

Предоставената дисертация се състои от: Увод, четири глави, Заключение, Библиография и Приложения в обем от 179 страници, а без приложенията и с библиографията - 143 страници. Текстът съдържа 24 таблици и 35 фигури. Ползвани са 71 източника на английски, 46 на български и 2 на руски език. Приложенията включват въпросник и резултати от интервюта.

**Актуалността** на разработената тема се обосновава с това, че разходите за управление на човешките ресурси (УЧР) и разходите за фасилити мениджмънт (ФМ) са съответно първият и вторият по големина административен разход на всяка организация. **Целта** на изследването е определена като анализ на връзките между ФМ и УЧР с цел извеждането на модел за подобряване на тяхната синхронизация. Дефинирани са **обектът, предметът и времевия хоризонт** на изследването. Защитаваната теза е, че „Увеличената координация и синхронът между фасилити мениджмънта и управлението на човешките ресурси притежават потенциал за постигане на организационните цели“ (с. 11-12). Проверяват се и **три хипотези**, свързани с тезата.

Като основни методи за събиране на данни са използвани *изследването на случаи, изходни интервюта* на напускащи голяма ИТ фирма и *дълбочинни интервюта*. Изследването се базира на 30 интервюта с напускащи, 9 дълбочинни интервюта с мениджъри на големи компании и вторичен анализ на данни от други пет изследвания

на случаи. За определяне на броя на случаите се използва т.н. “точка на насищане”, т.е. когато отговорите започнат да се повтарят и няма нужда от повече случаи.

Дефинирани са основни понятия като ефикасност и ефективност, дадени са конкретни показатели (количествени и качествени) за измерване на координацията на двата вида дейности (ФМ и УЧР); представени са работните определения на други важни понятия като „работен процес“, „синергия“, „фонд работно време“, „интелигентна сграда“ и др.

## **2. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати**

**В глава първа** „Теоретични аспекти на ФМ и УЧР в съвременната научна литература“ се прави добър преглед на литературата относно двете анализирани функции (ФМ и УЧР). Дадени са основните видове дефиниции на ФМ, а така също и целите, постигнати с професионалния ФМ. Търсените резултати от използването на ФМ се отнасят до *увеличаване на добавената стойност* при експлоатация на сградите и постигането на *по-добра работна среда*. Демонстрирани са главните функции на ФМ (Табл. 1, с. 22-28), а така също и 6 организационни модела на ФМ в зависимост от локацията и броя сгради. Изключително полезни са показаните измерители и ключови показатели за ефективност на ФМ (FM Metrics & KPIs). Част от тези показатели се използвани в четвърта глава при вторичния анализ на данни от други изследвания, което разкрива добра смислова връзка между главите

След литературния преглед на ФМ, дисертантът се насочва към системата на УЧР и нейните основни елементи (с. 34). Посочена е разликата между човешките ресурси и другите ресурси на организациите чрез понятието „човешки капитал“. Засегнат е и въпросът за типа управление от гледна точка на това дали и кога са необходими мениджъри или лидери, като се подчертава, че в началните етапи на въвеждане *ФМ се нуждае от лидери*. Дадени са ключовите показатели за ефективност на УЧР (HR KPIs). Направен е и кратък преглед на нормативното регулиране на ФМ и УЧР в страната ни.

**Глава втора** представя организационните структури, моделите на управление и стратегиите на ФМ и УЧР. Организационните структури са разгледани като рамка за функциониране както на ФМ, така и на УЧР. Подробно са анализирани *видовете организационни структури* с техните предимства и недостатъци – линейна, функционална, дивизионна (продуктова, ориентирана към клиента, регионална), проектна, матрична и мрежова. Внимателно са изследвани *шест основни организационни модела* на ФМ: (1) офис мениджър; (2) една локация – една сграда; (3) една локация – много сгради; (4) публични дейности; (5) много локации – регионална дивизионна структура; (6) интернационалният модел. Направен е преглед на стратегиите за управление на сгради и съоръжения.

Логически следва преглед на *организационните модели за УЧР*, предимно според нивото на централизация. Разгледани са четири модела – Мичигански, Харвардски, модел на Гест и компетентностен модел. Разкрити са също така и ефектите от УЧР върху постиженията на организацията. Направен е извода, че Моделът на Гест и базиранията на компетенциите модел концептуално подкрепят идеята за създаване на **нов модел** на координация и синхронизация между функции с множество пресичащи се области (в случая между ФМ и УЧР).

**Глава трета** включва вторичен анализ на данни от други емпирични изследвания на ФМ без или с координация и синхрон с УЧР. 1) Първият вторичен анализ е на данни от изследване на Colliers International относно предлагането и търсенето на офис площи и наемните нива, което задава рамка за последващите разсъждения.

2) Второто изследване е на примера на голяма мултинационална компания от ИТ сектора и засяга ефективността на ФМ *при липса на координация с УЧР*. На Фиг. 23 (с. 85) е даден пример от практиката, който илюстрира как при липсата на синхронизация между двете функции се генерират загуби за компанията.

Следва анализ на изследвания, които показват възможността за координация и синхронизация с елементи на синергия между функциите по ФМ и УЧР – т.е. възможностите за изграждане на нов модел. Тези възможности са конкретизирани в Табл. 11 (Възможности за целева координация и синхронизация при ФМ и УЧР) (с. 90-91), която е *ключова таблица*. На Фиг. 28 (с. 96) са представени елементите на примерния модел за координация и синхрон между ФМ и УЧР, а с елементи на синергия – на Фиг. 29 (с. 97). Следването на предлаганият модел според дисертантът би довело до по-висока ефикасност при планиране на ресурсите. В този контекст е разгледано планирането при ФМ и при УЧР, а така също *синхронното планиране* на ФМ и УЧР.

3) Третият пример се отнася до минимизиране на разходите за организацията при въвеждане на примерния модел за координация. Той е получен чрез проучване на дейностите по обучение и развитие (Табл. 13, 14 и 15, с. 105-106). По-нататък изследването се задълбочава в посока анализ на ефективността на работата от разстояние в контекста на политиките за ФМ. По-конкретно, става дума за работа от вкъщи, която предполага икономия на разходи за сгради, но така също и нов тип договори (Табл. 17 и 18, с. 110-111).

4) Конкретният четвърти пример показва голям обем спестени средства при работа от вкъщи, при това със взаимна полза както за служителите, така и за организацията.

5) Следващите данни са от друго изследване на факторите, влияещи върху ангажираността на служителите. Изводът е, че работната среда е един от факторите, които влияят значимо върху ангажираността на служителите в организациите

**В глава четвърта** са разкрити възможностите от прилагане на модела в реални условия като по същество това е опит да се апробира моделът. Данните се основават на 30 изходни интервюта с доброволно напускащи служители от голяма бизнес организация, оперираща в ИТ сектора. Обобщените отговори на отворените въпроси (Табл. 22, с. 120-121) разкриват същественото значение на работната среда за удовлетворението на служителите – нещо, което е основа за тясно свързване на дейностите по ФМ и УЧР.

Следва анализът на данните от дълбочинните интервюта, като подробно е обяснен самият метод и изискванията към него. Проведени са 9 интервюта с отговорни лица от големи и значими компании, имащи възможност да прилагат професионален ФМ. Изводът е, че всички респонденти, без един, намират модела за приложим в техните организации, което дава *силна подкрепа* на защитаваната теза. От табл. 24 (Предпоставки, ползи и рискове при въвеждането на предложения модел в изследваните организации) (с. 128-130) се прави извода, че критичните точки за постигането на бизнес успех са свързани със сътрудничеството между ФМ и УЧР, скоростта на осъществяването на бизнес процесите и ангажираността на всички служители

**В Заключението** е направена рекапитулация на извършената работа. Очакваните социално-икономически ползи от прилагането на предложения модел могат да бъдат директни (осезателно редуциране на разходите за организациите) и индиректни (повишаване на ангажираността на служителите, задържане на талантите и повишаване на удовлетвореността и лоялността на клиентите).

### **3. Оценка на научните и научно-приложни приноси**

Към *теоретичните приноси* на дисертационния труд могат да се отнесат: (1) анализът на връзките между функциите ФМ и УЧР; (2) разкриването на възможностите за синхронизация на тези две функции; (3) примерен модел за координиране на управленските дейности в двете области, без да се ограничава специфична им функционалност и специализация.

*Практико-приложните приноси* включват: (1) апробация на примерния модел за координация и синхрон на функциите ФМ и УЧР в голяма международна бизнес организация, оперираща на българския пазар; (2) предложени практически мерки за ефективно управление при прилагане на модела „разходи-ползи“ относно: 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.

### **4. Оценка на публикациите по дисертацията**

Основните компоненти на дисертационния труд са апробирани в шест публикации, сред които три статии в сборници, една от които е на английски език.

### **5. Оценка на автореферата**

Авторефератът е в обем от 55 страници, разкрива основните моменти от дисертационния труд в синтезиран вид и като такъв отговаря на изискванията.

### **6. Критични бележки, препоръки и въпроси**

Прилагането на предложения модел в някои организации би могло да доведе до промяна в организационната структура и обединяването на тези две функции, но това не е задължително. *Въпросът* към кандидата ми е в кои случаи двете функции (ФМ и УЧР) могат да си останат различни, но с по-добра координация и в кои случаи е по-добре да бъдат обединени. Какви са вътрешните за организацията и външните фактори, които биха повлияли върху този избор.

### **7. Заключение**

Кандидатът е извършил сериозна работа по анализ на литературата, провеждане на две емпирични изследвания сред напускащи служители и мениджъри на големи компании, вторичен анализ на данни от други случаи, обобщаване на резултатите и обосноваване на значими изводи. Изследваните проблеми са актуални и получените резултати биха били от полза за съвременните организации, които търсят по-висока ефективност от ФМ и УЧР. Дисертантът демонстрира добро познаване на теоретичните и практически проблеми и коректност при позоваването на използваните публикации. Получените резултати имат както теоретична, така и практико-приложна значимост. Направените приноси са лично постижение на автора. С този дисертационен труд кандидатът разкрива качества на сериозен изследовател и отговорно отношение към научната дейност.

Всичко това ми дава основание да предложа на уважаемото жури да присъди на Александър Стоянов Марков образователната и научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.8 Икономика (Икономика и управление по отрасли).

31.05.2017  
Владимиров

Проф. д.ик.н. Желю

София