

КАК ДА УПРАВЛЯВАМЕ ХОРАТА В ДИНАМИЧНА СРЕДА – ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ И ПРАКТИКИ

Катя Антонова¹, Павлина Иванова²

¹ Доц. д-р, катедра Бизнес, инвестиции, недвижими имоти, Икономически университет, Варна, България. **E-mail:** katia_antonova@ue-varna.bg

² Гл. ас. д-р, катедра Аграрна икономика, Икономически университет, Варна, България. **E-mail:** p.ivanova@ue-varna.bg

РЕЗЮМЕ

JEL: M12, M14,
M54

Получена: 15-05-
2023

Приета: 16-06-2023

Публикувана: 30-
06-2023

Copyright: © 2023
Антонова, К.,
Иванова, П.

Предоставя се за
възможно
публикуване в
свободен достъп
при условията и по
реда на Creative
Commons
Attribution (CC BY)
license
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Съвременните условия, в които работят организациите се характеризират с висока скорост и динамика на промените, с несигурност и невъзможност да се предвидят възникващи проблеми, събития, ситуации, със сложността на взаимовръзките и неяснота във връзка с появата на нови проблеми, ситуации и знания. Това налага компаниите да се адаптират към промените в средата за кратко време, като търсят нови и иновативни подходи, не само по отношение на производствения процес, но и на процеса по управление на човешките ресурси. Целта на авторите на статията е в контекста на съвременните динамични условия, появата на непредвидени обстоятелства и във връзка с развитието на технологиите да представят някои от възможностите организациите да създават и използват иновативни подходи за управление на човешките ресурси, както и да вземат бързи решения, свързани с тях при специфични за организацията ситуации.

Ключови думи: човешки ресурси, иновативни подходи, управление на организационната култура, управление на екипи, VUCA.

Цитиране: Антонова, К., Иванова, П. (2023) Как да управляваме хората в динамична среда – иновативни подходи и практики. Списание „Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies“, Сдружение „Креативно пространство“, 1, с. 25 – 44.

ВЪВЕДЕНИЕ

В условията на поредната технологична революция организациите са изправени пред все по-голямото предизвикателство да останат конкурентноспособни на пазара и да се развиват със скоростта на промените на средата. Това изисква те да бъдат управлявани гъвкаво и иновативно в отговор, както на бързите технологични промени и нововъведения, автоматизацията, глобализацията и новите нива на информираност, така и на неочаквано възникващи обстоятелства, свързани с глобални епидемии и кризи.

Съвременните условия, в които организациите оперират, могат да бъдат описани чрез акронима VUCA (Tomas et al., 2020), който представя четирите уникални особености на съвременния свят (фиг.1):



Фиг. 1. VUCA – четирите уникални особености на съвременния свят

Източник: разработено от авторите

В условията на VUCA ролята на хората в организациите е изключително важна, защото всичко, което е предвидимо, постоянно и вече доказано, може да се автоматизира и да бъде изпълнено от съвременните машини и изкуствения интелект, в т.ч. извършването на рутинни дейности, спазването на определени срокове, взаимоотношенията с клиенти и др. Динамиката в развитието на информационните технологии вече надхвърля използването на компютри, други дигитални устройства, социални медии и онлайн търговия.

Променящата се и непредвидима среда създава както възможности, така и заплахи за организациите и в този смисъл са необходими иновативни и креативни решения. Учените описват как функцията по управление на човешките ресурси (ЧР/HR),

чрез адаптирани HR стратегия и практики, чрез организационната култура и лидерството и чрез формиране на иновативното поведение на служителите, може да подобри организационната реакция към бързо променящите се външни конкурентни условия, засягащи техните продукти или услуги (Cappelli & Tavis, 2018; Shafer, Dyer, Kilty, Amos, & Ericksen, 2001; Shipton, Sparrow, Budhwar, & Brown, 2017). именно нови условия създават предпоставка за въвеждане на иновации в дейността по човешки ресурси (Пейчева, 2020).

Появата на непредвидени обстоятелства (кризи, епидемии, нормативни промени, правителствени решения и др.), които засягат мобилността и изискванията за нови умения, предполагат вземането на бързи решения, свързани с управлението на хората в организациите. Пример за подобни непредвидени обстоятелства са войната в Украйна и епидемията от COVID-19, при което организациите са принудени да реагират бързо на забрани за пътуване, карантина, широкомащабно реструктуриране на работната сила, съкращения, физическо дистанциране и цялостно преминаване към режим на работа от вкъщи (McCulloch, 2020; Thomas, Campbell, & Hancock, 2020; Wei & Wong, 2020).

Разработките в областта на стратегическото управление на човешки ресурси (УЧР) се фокусират предимно върху развитието на формалните структури за управление на хора. Все по-често, обаче изследователите в областта на УЧР (Cappelli & Tavis, 2018; Larsson, 2019) подчертават важната роля на гъвкавата работна сила, на креативните и ефективни в генерирането на нови идеи служители, за които е необходимо да бъдат свободни в разработването на идеи и във вземането на решения, без да са възпрепятствани от бюрократичните бариери. Това би довело до своевременни, бързи и иновативни реакции за справяне с външните заплахи, които застрашават организациите и заетите в тях.

Целта на авторите в настоящата статия е в контекста на съвременните динамични условия, появата на непредвидени обстоятелства и във връзка с развитието на технологиите да представят някои от възможностите организациите да създават и използват иновативни подходи за управление на човешките ресурси, както и да вземат бързи решения, свързани с тях при специфични за организацията ситуации.

Непрекъснатите промени във външната среда налагат на всяка организация и хората в нея да се променят, за да оцеляват, да се адаптират и да просперират, което от своя страна придава особена роля на иновациите за развитие на организацията. Това

провокира и изследователските въпроси, на които авторите търсят отговор: Какви иновативни подходи за управление на хората в организацията могат да се използват при подобни условия на средата? Как да се стимулира иновативното работно поведение на служителите за създаване и прилагане на нови идеи в работата?

Основният изследователски проблем за създаването и използването на иновативни подходи при управление на човешките ресурси в организациите може да бъде разгледан в няколко аспекта, като в настоящото изследване са представени два от тях, а именно чрез управлението на организационната култура и чрез управлението на екипи.

1. УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Един от ключовите елементи за стратегическото развитие и организационната промяна е фирмената култура. Каплан и Нортън (2006) я определят като “култура на творчество и иновации”, а според Минков (2009) в нея трябва да преобладават ценности като творчество, иновативност, гъвкавост, поемане на риск. Необходимо е ръководителите да са тип “брокер”, “иноватор”, “ментор” или “подкрепящ”, т.е. такива, които стимулират креативността, приемат идеите на служителите, грижат се за развитието на персонала, въвличат сътрудниците във вземането на организационни решения, като основните задачи, стоящи в основата на функциите на организационната култура са да осигури адаптация на организацията към изменящите се характеристики на външната среда (Минков, 2009).

Днес компаниите все повече разчитат на разнообразни, мултидисциплинарни екипи, които съчетават колективните способности на служители с различни компетенции. За да е ефективна работата на тези екипи и да се гарантира необходимата производителност е необходимо развитието на адхократична, кланова и/или приобщаваща организационна култура чрез приобщаващо лидерство.

Според Минков (2009) през последните години в условията на глобализация, бързо променяща се бизнес среда, увеличаваща се изтънченост на потребителските предпочитания и нарастващи изисквания от страна на обществото се наблюдава промяна в ключовите фактори за успех на фирмите на пазара, фокусът на компаниите се насочва към иновациите и отношенията с клиентите. Това изисква промяна в ценностната

система и организационната култура на фирмите. В този смисъл, в условията на динамично развитие на средата, в която функционират компаниите е необходим иновативен и предприемачески подход от страна на мениджмънта.

Именно прилагането на адхократичната организационна култура може да стимулира развитието на организациите в условията на бързи промени и непредвидими обстоятелства, защото предполага гъвкави решения, избягване използването на бюрократични процедури и политики и поставяне на акцент върху постоянните иновации и стремеж към подобрения, като темпото на работа обикновено е изключително бързо, а това е от решаващо значение за успех на пазар, който постоянно се променя и е силно конкурентен (фиг. 2).



Фиг. 2. Адхократична култура

Източник: адаптирано по Камерън, К., Р. Куин (2012)

Разбира се при големи организации с многоброен персонал, адхократичната култура е по-малко приложима в цялата организация, но може да бъде полезна на ниво бизнес единици или приложена към конкретни функции, т.е. културата на адхокрацията може да бъде прехвърлена на определени звена, което ще гарантира, че организацията като цяло остава иновативна и конкурентоспособна на пазара.

Клановата организационна култура цели служителите да работят съвместно в екипи, като гарантира равнопоставеност, значимост, съпричастност и ангажираност, което от своя страна води до добре свършена работа и високи резултати. Членовете на

екипа се чувстват свободни да дават идеи и честна и отворена обратна връзка. Реализирането на идеите им ги кара да намират смисъл, в това което правят и ги мотивира да бъдат креативни. Компаниите, които съумяват да балансират търсенето на резултат от дейността и споделянето на ценностите на заетите се превръщат в желано място за реализация на таланти служители. (фиг. 3).



Фиг. 3. Кланова култура

Източник: адаптирано по Камерън, К., Р. Куин (2012)

„Клан“ е група от сплотени и взаимосвързани семейства или група от хора със силен общ интерес. Клановите култури са често срещани в малки или семейни предприятия, които не са йерархични по природа. Служителите се ценят независимо от тяхното ниво и средата е благоприятна.

Друг иновативен подход е прилагането на приобщаваща организационна култура чрез приобщаващо лидерство. Приобщаващото лидерство е такова, което гарантира, че всички членове на екипа ще се чувстват значими, съпричастни, ангажирани и са третираны с уважение и справедливост. Спокойствието и усещането за значимост мотивират служителите към креативност и свобода в споделянето на идеите.

В проучване на НЛП България (“Защо приобщаващите лидери са добри за организациите и как да станем такива?”, 2022) между повече от 4100 служители са

изведени шестте черти или поведения, които отличават приобщаващите лидери от другите (фиг. 4):



фиг. 4. Шест черти на приобщаващия лидер

Източник: разработено от авторите

Първата характерна черта на приобщаващия лидер “видим ангажимент” характеризира поведение, насочено към приемане на многообразието и превръщане на разнообразието в приоритет на личността. Тези лидери държат хората в екипа отговорни, оспорват статуквото и бюрокрацията, показват загрижеността си към служителите ежедневно.

Втората характерна черта “смирение и скромност” характеризира поведение, при което лидерът проявява скромност по отношение на собствените си способности, за да създаде пространство и възможности за изява на другите, признава грешките си, споделя личните си слабости, демонстрира скромен маниер, пита ако не е сигурен.

Приобщаващият лидер “осъзнава пристрастията си”, познава слабостите и недостатъците си, работи за създаване на равни възможности.

Характерно за този тип лидери е и “любопитство към другите” - слуша без осъждане, емпатичен е и приема идеите, като се опитва да ги разбере.

Друга характерна черта е “културната интелигентност”. Приобщаващият лидер изучава и приема различните култури и се адаптира според нуждите им.

Шестата черта “ефективно сътрудничество” се изразява в способността на лидера да сплотява екипа, да признава членовете като личности, да делегира права и да овластява членовете на екипа. Приобщаващият лидер приема различното мислене, грижи се за психологическата безопасност, познава работния процес и хората, обръща се към всеки член от екипа по име.

Неефективна и непроизводителна би била организацията в условията на работа с директен и властен ръководител, такъв който ограничава способността на хората от екипа да допринасят за развитието чрез проявление на креативност и свободно изразяване на идеите, такъв който възлага задълженията на едни и същи най-добри изпълнители, като създава дисбаланс в задълженията, такъв който не дава възможност за споделяне на алтернативни решения и др.

Друг иновативен подход за управление на хората в организациите, в известна степен допълващ подхода „приобщаваща организационна култура чрез приобщаващо лидерство” е подходът Storytelling. За да работи този подход е необходимо лидерът:

- да бъде видим и да говори с подчинените;
- да проверява въздействието си върху хората чрез обратна връзка;
- да предоставя възможност и на заетите да говорят, като целта е използване на споделени силни страни и добри идеи;
- да се отнася с подчинените си така, както иска те да се отнасят с него.

Той се изразява в приобщаване (въвличане) на хората в работата чрез споделяне на лични истории, в т.ч. на заседания, обществени форуми, конференции и т.н.

2. УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИПИ

Вторият аспект по отношение на изследването на иновативните подходи за управление на човешките ресурси в организациите е чрез управление на екипите.

За целите на настоящата разработка се разглеждат същността на виртуалните екипи и гъвкавите групи „skunk works”.

Според Хаджиев (2021) в света на бизнеса акцентът все по-често се поставя върху необходимостта от работа в екип на консултантска основа, като основен фактор за

постигане на конкурентно предимство в съвременната среда с висока степен на неопределеност. Той е на мнение, че екипите са естествено допълнение към индивидуалната инициатива и реализация, тъй като включват по-голяма съпричастност към общите постижения. Независимо че в българската организационна практика необходимостта от екипи е всеобщо призната, подсъзнателно този феномен е все още силно подценяван от мениджмънта.

Екипите са малки групи от хора с различни знания и умения, свързани пряко при постигането на специфични общи цели и уникални резултати чрез подход, за който се държат взаимно отговорни (Хаджиев, 2005). Основните характеристики на екипната работа са едновременност, паралелност на изпълнение на задачите, съгласуваност между отделните членове на екипа и взаимна отговорност.

В последните години с динамичното развитие на информационните технологии и комуникациите (ИТК), организациите трансформират своята дейност чрез експерименти и въвеждане на иновативни методи за работа.

Работата във виртуален екип се превръща в ежедневна дейност, а виртуалната комуникация е норма за редица организации (Bergiel et al., 2008). Голяма част от мениджърските функции, свързани с планиране, организиране, ръководство и контрол са отговорност на екипа, като основната цел е статуквото и бюрокрацията да бъдат сведени до минимум и да се увеличи скоростта и ефективността при изпълнение на задачите. Работата на виртуалните екипи се извършва частично или изцяло извън границите на организацията, като членовете на екипа си взаимодействат в процеса на изпълнение на поставените задачи и реализиране на общите цели.

Според естеството на задачите и поставените цели Дуарте и Снайдер разграничават следните видове виртуални екипи (Duarte & Snyder, 2006) (табл. 1):

Таблица 1

Видове виртуални екипи

<i>Виртуални екипи</i>	<i>Характерни черти</i>
<i>Мрежови</i>	Състоят се от хора, които си взаимодействат за постигането на обща цел. Хората работят съвместно, но в различно време, от дистанция и извън организацията. Възможно е в някои ситуации членовете на екипа да не знаят за всички участници в мрежата.

<i>Виртуални екипи</i>	<i>Характерни черти</i>
<i>Паралелни</i>	Паралелни за организацията, изпълняват специфични задачи или функции, които организацията не иска или няма капацитет да реализира. Изграждат се за осъществяване на краткосрочни задачи (проекти), свързани с оптимизиране на процеси или с решаване на специфични проблеми.
<i>Проектни</i>	Създават се с цел постигане на конкретен резултат и престават да съществуват след изпълнение на дейностите по проекта. Характерно за тях, е че участниците могат да влизат или да излизат от екипа, когато тяхната експертиза е необходима. Ключовата разлика, е че членовете на проектните екипи принадлежат по принцип към други екипи в организацията, но за определен момент са интегрирани в границите на проектния екип и стават част и от двете структури. Проектните екипи са съвременен бизнес-модел, подходящ при разработването на нови продукти и услуги, въвеждането на промени или постигането на резултати с конкретна цел и със срок за реализация.
<i>Работни</i>	Извършват непрекъсната във времето и регулярна дейност, като са в рамките на една функция на организацията (финанси, маркетинг, подбор, тренинг и др.) Имат определени граници и членство, което ги разграничава от другите структури в организацията. Могат да функционират виртуално, разделени във времето и пространството.
<i>Мениджърски</i>	Изпълняват регулярни управленски функции. Могат да съществуват извън националните, но в рамките на организационните екипи. Те са типичен модел за транснационалните и международните корпорации, като членовете им са част от една организационна структура, но са географски раздалечени.
<i>Оперативни</i>	Прилагат се в критични ситуации, като функционират виртуално, разделени във времето и пространството.

Източник: адаптирано по Duarte, D. & N. Snyder (2006)

За разлика от стандартните (традиционни) екипи, виртуалните имат предимства от рода на: “безпрецедентно ниво на гъвкавост; съкращаване на времето и разходите чрез използване на ИТК; осигуряване на равни възможности на работното място чрез намаляване на възрастовата и расова дискриминация; елиминиране на влиянието на невербалните знаци и статусните различия; преодоляване на времевите и географските бариери; минимизиране на разходите, свързани с осъществяване на физическа среща; високи нива на продуктивност с възможност за включване на членовете на екипа 24/7” (Хаджиев, 2017).

Някои от недостатъците са свързани с липсата на физическо взаимодействие между членовете на екипа, възможност от появата на технически проблеми, сложни (за някои от членовете на екипа) технологични приложения за осъществяване на срещата и др.

В теорията няма общоприет модел за управлението и ефективността на виртуалните екипи. База за различните модификации на модели за управление на виртуални екипи е моделът на Хекман и Морис (1978), според който основните фактори на влияние са: вход, процес, резултат.

Според Пауел (2004) ефективността на екипа може да бъде анализирана и от гледна точка на постигнатите резултати и от гледна точка на личното удовлетворение на неговите членове, а според Дрискъл и Салас (2006) влияние върху резултатите от екипната работа имат специфичните функции на екипа, а именно: адаптивност; споделено ситуационно възприемане; междуличностни отношения; координация; комуникация; вземане на решения; мониторинг и обратна връзка.

Мартинс, Глейсън и Мейнард (2004) считат, че резултатите от работата на виртуалните екипи са зависими от въведената от тях специална променлива, наречена “модератори на изпълнението”, като отчитат влиянието на факторите: вид на задачата; време и социален контекст, а според Мортенсен, Кая и Пинсоноут (2009) ефективността от работата на виртуалните екипи може да бъде изследвана от три различни перспективи: продуктивност; жизнеспособност и личностно развитие на членовете на екипа.

В основата на представените модели е идеята, че виртуалните екипи са динамични системи, в които влиянието на различните фактори се променя с времето, с развитието на технологиите, с усъвършенстването на членовете на екипите и др.

По наше мнение, по своята същност коментираните по-горе модели за ефективността от работата на виртуалните екипи са концептуални, а интерес от научна гледна точка би било проучване и анализ на влиянието на работата на виртуалните екипи върху работните процеси.

Друг инструмент за иновативно управление на ЧР е използването на неформални структури, известни като „skunk works” - гъвкави групи, упълномощени да работят с минимални управленски ограничения, за да се справят бързо с технологичните предизвикателства, като идеята е те да бъдат освободени от бюрократичните пречки, за

да бъдат едновременно креативни и ефективни в генерирането на нови идеи, т.е. да бъдат свободни в разработването на идеята, която може да генерира иновация (Larsson, 2019).

Необходимо е да се отбележи, че повечето предишни академични изследвания показват прилагането на този подход само за организиране на работата в технологична среда (Gwynne, 1997), но спецификата на тези структури („skunk works”) предполага, че използването на екипи със специално предназначение за вземане на бързи и иновативни решения би могло да допълни формалните организационни HR практики чрез нетрадиционни решения за специфични ситуации, свързани с управлението на хората в организациите. Още повече, именно редица практики в областта на УЧР, спомагат за успешността на такива технологично ориентирани "skunk works" проекти: изключително овластяване и автономност при проектирането на длъжности и разработването на задачи, широкообхватно обучение в екип, оценка на изпълнението на базата на творчество, системи за вземане на решения с участие, отворени длъжностни характеристики, дискретни процеси на набиране и подбор, гъвкавост на служителите.

Подходът „skunk works” се заражда в Lockheed Martin в Калифорния през 1943 г. по време на Втората световна война, когато самолетната корпорация получава задачата да разработи прототип на реактивен изстребител за военновъздушните сили на САЩ в кратък срок (150 дни) (Gwynne, 1997; Larsson, 2019) [1]. Подходът се прилага предимно в големи фирми, които целят да съкратят времето, необходимо за изследване и разработване на иновативни продукти и услуги, като избират по-нестандартни методи за проучване на нови алтернативи, като резултатите са свързани с иновативност на идеите, ефективност, по-бързо изпълнение и подобро качество на дизайна и производството (Oliver & Cole, 2019). Много често проектите са строго секретни, с фокус върху революционните промени в бизнеса и технологиите [2]. В своето проучване Фосфури и Ронде (Fosfuri & Rønde, 2009) обобщават какво е общото между проектите на „skunk works”, а именно, че „skunk works” помагат на фирмите да преодолеят съпротивата срещу промяната, както и бюрократичните бариери, които могат да обезсмислят усилията на служителите от отделите за научноизследователска и развойна дейност. Според Ларсон (2019) за подхода “skunk works” е характерно, че екипът трябва да:

- е физически изолиран;
- да анализира критично нуждите на потенциален клиент/потребител;
- се фокусира само върху поставената задача (мисия);

- планира предварително всички дейности;
- да назначи опитен ръководител на проекти, който да разпредели правилно функциите между членовете на екипа;
- е мултифункционален, сформирани от таланти в области, конкретно свързани с предизвикателството (задачата);
- уменията и знанията на членовете на екипа могат да се използват оптимално и за следващи проекти.

Изследванията за подхода “skunk works”, макар и малко на брой, се фокусират върху стратегическите нужди на продуктовия пазар, а не върху пазарите на труда или върху проблемите, свързани с управлението на човешките ресурси. Както вече беше отбелязано обхватът на приложение на подхода “skunk works” е предимно в сферата на технологичната научноизследователска и развойна дейност и в областта на инженеринга на продукти и услуги (Bommer et al., 2002; Fosfuri & Rønde, 2009), но съществуват и някои примери за приложение на подхода “skunk works” в нетехнологичен аспект, в случаи на необходимост от бърза реакция, а именно:

- в областта на устойчивостта на околната среда, чрез създаването на иновативни социални мрежи, които позволяват гъвкаво и креативно мислене без организационните бариери за устойчиви, адаптивни и ангажирани човешки реакции към екологични бедствия, като наводнения, горски пожари или урагани (Goldstein, 2009);
- в областта на образователния сектор, чрез създаване на иновативни практики за учене чрез насърчаване на творческото мислене, като например учене в „трето пространство“, което е извън формалните преподавателски и изследователски дейности, в което учениците (студентите) и преподавателите работят заедно по съвместно замислени проекти (Connor, 2016);
- с настъпването на пандемията COVID-19 и с налагането на локдаун в световен мащаб се появиха значителни смущения в дейността на организациите. Това наложи вземането на решение за преминаване на работа от вкъщи (където е възможно) чрез използване на средства за комуникация като Zoom, Adobe Connect и MS Teams и др.;
- с избухването на пандемията от COVID-19, по препоръка на китайското правителство Sany Group построи две импровизирани болници за спешна помощ в Ухан в рамките на няколко дни (Sany Group, 2020a) [3].

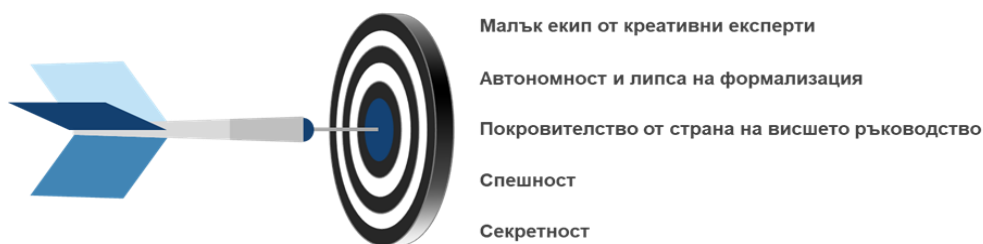
В своя статия Бирон и др. (2021) предлагат специфична рамка на подхода „skunk works“ адаптирана към практиката по УЧР, като акцентират на процеса, характеристиките, предшестващите фактори, модификаторите и резултатите от приложението му. Тази рамка илюстрира приложимостта на подхода в дейностите по УЧР, особено в контекста на изключително сложната и бързо променяща се бизнес среда (фиг. 4).



Фиг. 4 Концептуална рамка на подхода „skunk works“, адаптирана към практиката по УЧР

Източник: адаптирано по Бирон и др. (2021)

Базирайки се на представената концептуална рамка, както и други проучвания по темата (Oltra, Donada, & Alegre, 2022) може да синтезираме, че независимо от структурата на "skunk works" екипа и неговата цел основните му характеристики са представените на фигура 5.



Фиг. 5 Основни характеристики на "skunk works" екипа

Източник: адаптирано по Олтра, Донада, Алегре (2022)

Всеки "skunk works" екип, изисква вземането на важни решения в областта на човешките ресурси, свързани с групата експерти, участващи в проекта.

В контекста на направения преглед на литературата, представените концептуален модел и характеристики на "skunk works" екипите може да се изведат някои изисквания към дейностите по УЧР при тяхното формиране:

На първо място екипната организация, високата степен на автономност, креативността и гъвкавостта (Jørgensen & Becker, 2017; Oltra, Donada, & Alegre, 2022) предполагат по-особено внимание при проектирането и разработването на работните места и работните задачи в "skunk works" екипа.

На второ място, високата автономност на "skunk works" екипите съчетана с необходимостта техните членове да са висококвалифицирани, креативни и експерти в областта (Larsson, 2019), предполага тези служители да бъдат в значителна степен овластени и като висококвалифицирани специалисти да имат своя принос в процесите на вземане на решения, т.е. трябва да се даде право на глас и власт на служителите (Oltra, Donada, & Alegre, 2022).

От гледна точка на динамиката в "skunk works" екипите и характеристиките им „спешност“ и „секретност“, процеса на оценяването на служителите придобива доста сложни нюанси. Именно оценяването на служителите може да се окаже предизвикателство.

На четвърто място, съществуват някои изисквания, свързани с особеностите на набирането и подбора на служители, които да участват в "skunk works" екипа (Oltra, Donada, & Alegre, 2022) и техните характеристики - например нагласа за търсене на риск, творчество, откритост, гъвкавост и т.н. (Aagaard, 2017).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение може да се обобщи, че в условията на динамични промени организациите са изправени пред все повече предизвикателства, които засягат управлението на хората и в този смисъл са необходими бързи и адекватни мерки за справяне с често срещаните се в последните години непредвидими обстоятелства. Чрез адаптирани HR стратегия и практики и чрез формиране на иновативно поведение на служителите и мениджърите, може да се подобри организационната реакция към бързо променящите се условия.

За справяне с новите неочаквани и динамични промени в бизнес средата компаниите могат успешно да прилагат иновативна организационна култура, позволяваща гъвкави решения, избягване използването на бюрократични процедури и политики и поставяне на акцент върху постоянни иновации и стремеж към подобрения. От практическа гледна точка, използването на виртуални екипи и гъвкави „skunk works“ групи добавя още една възможност към набора от инструменти за иновативно управление на хора в организациите.

Направете обобщения са теоретични, но биха могли да бъдат емпирично проучени и анализирани, и резултати представени в следваща разработка.

БЕЛЕЖКИ:

1. Задачата е възложена на екип от дизайнери, които са освободени от основните си дейности в компанията, за да изпълняват работата по проекта на тайно място, като им е предложена висока степен на автономност и липса на бюрократични пречки. Проектът е изпълнен за 143 дни. След успешното му завършване, подходът „skunk works“ е формализиран в програмите за напреднало развитие на Lockheed. „Skunk works“ получава името си от инженер в този екип, който е фен на комикса на Ал Кап, „Li'l Abner“, в който има шега за мистериозно и зловонно място дълбоко в гората, наречено „skunk works“ (Как работи скунксът® получи името си, 2019).

2. Примери за иновативни проекти, изпълнени от „skunk works“ екипи са Vista – първото електронно хранилище на медицински досиета в САЩ (Yuan, Paganelli, & Jacques, 2019) и персоналният компютър Macintosh на Apple (май, 2012), а Johnson & Johnson използва „skunk works“ подход с екип от 15 души, за да ускори разработването на ваксина срещу COVID-19 (Wood S., 2020).

3. Sany Group, компания специализирана в производството на тежко оборудване - багери, пътни машини, пристанищни машини и вятърни турбини.

REFERENCES

1. Biron, M. et al. (2021) Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*. Volume 31, Issue 2, 100768, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>.
2. Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. & Balsmeier, P.W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), p. 99-110.
3. Bommer, M., Delaporte, R., & Higgins, J. (2002). Skunkworks approach to project management. *Journal of Management in Engineering*, 18(1), 21–28. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2002\)18:1\(21\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2002)18:1(21)).
4. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, (March-April), 47–52 .
5. Connor, A. M. (2016). Engaging undergraduates with research to promote cumulative learning. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(2), 91–99. <https://doi.org/10.5861/ijrse.2016.1525>.
6. Driskell, J. E. & Salas, E. (2006). Groupware, group dynamics, and team performance. - In: *Creating high-tech teams: Practical guidance on work performance and technology*. Washington, DC: American Psychological Association, p. 11-34.
7. Duarte, D. & Snyder, N. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (3rd ed.). Jossey-Bass.
8. Fosfuri, A., & Ronde, T. (2009). Leveraging resistance to change and the skunk works model of innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 72(1), 274–289. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2009.05.008>.
9. Goldstein, B. E. (2009). Resilience to surprises through communicative planning. *Ecology and Society*, 14, 33–44.
10. Gwynne, P. (1997). Skunk works, 1990s-style. *Research-Technology Management*, 40 (4), 18–23. <https://doi.org/10.1080/08956308.1997.11671138>.
11. Hackman, J. R. & Morris, C. G. (1978). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness : A review and proposed integration1 I. The Role of Interaction

- Processin Task Oriented Groups : Current Thought and Evidence. – In: Group Process, p. 1-55.
12. Hadzhiev, Kr. (2021) *Upravljenje na virtualni ekipi - teoria i metodologia*, Sofia: Nov balgarski universitet, s. 31.
 13. Hadzhiev, Kr. (2005) *Upravlenski protses i ekipnata deynost v upravljenieto*. S.: Nov balgarski universitet, s. 154.
 14. Hadzhiev, Kr. (2017) *Upravljenje na virtualni ekipi - teoria i metodologia*, Sofia: Institut za ikonomicheski izsledvania, sp. “*Ikonomicheski izsledvania*”, 2/2017, s. 36, Available at: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicThought/2017/2017-2/2_K.Hadjiev_bg.pdf [15.06.2023].
 15. Kameran, K., Kuin, R. (2012) *Diagnostika i promyana na organizatsionnata kultura*, S: izd. “Klasika i stil”.
 16. Kaplan, R., Nortan, D. (2006) *Strategicheski karti: kak da prevarem nematerialnite aktivi v osezaemi rezultati*. *Klasika i stil*, S., s. 295.
 17. Larsson, A. (2019). The seven dimensions of skunk works: A new approach and what makes it unique. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 21(1), 37–54. <https://doi.org/10.1108/JRME-09-2017-0038>.
 18. Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M.T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), p. 805-835.
 19. Mcculloch, A. (2020). Staff face ‘temporary’ redundancies and reduced hours. Retrieved March 16, 2020, from [personnel today](https://www.personneltoday.com/hr/businesses-face-reducing-employees-hours-and-temporary-redundancies/). March 13, 2020. Available at: <https://www.personneltoday.com/hr/businesses-face-reducing-employees-hours-and-temporary-redundancies/> [15.09.2022].
 20. Minkov, I. (2009) *Organizatsionnata kultura – osnoven faktor za formirane i realizatsia na firmenata strategia*. *Ikonomicheski izsledvania*, Sofia: BAN. Inst. za ikon. izsledvania, God. 18, s. 91-123.
 21. Mortensen, M., Caya, O. & Pinsonneault, A. (2009). Virtual Teams Demystified: An Integrative Framework for Understanding Virtual Teams and a Synthesis of Research, Available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1282095 [15.06.2023].
 22. Oliver, D., & Cole, B. M. (2019). The interplay of product and process in skunkworks identity work: An inductive model. *Strategic Management Journal*, 40(9), 1491–1514. <https://doi.org/10.1002/smj.3034>.
 23. Oltra, V., Donada, C., & Alegre, J. (2022). Facilitating radical innovation through secret technology-oriented skunkworks projects: Implications for human resource practices.

- Human Resource Management Journal*, 32(1), 133–150. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12397>
24. Peycheva, M. (2020). Digitalna distantsionna rabota – predpostavka za inovatsii v deynostta po choveshki resursi. *Sbornik s dokladi ot mezhdunarodna nauchno-prakticheska konferentsia “Upravlenie na choveshkite resursi”*. Izdatelstvo “Nauka i ikonomika”, 215-222.
 25. Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future. *Data Base for Advances. Information Systems*, 35(1), p. 6-36.
 26. Sany Group. (2020). Product center (in Chinese). Retrieved March 20, 2020, Available at: <https://product.sanygroup.com/?ga=2.267491853.289168014.1584587899-371616974.1584587899> [15.09.2022].
 27. Shafer, R. Dyer, A., Kilty, L., Amos, J., & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: *A case study. Human Resource Management*, 40 (3), 197–211. <https://doi.org/10.1002/hrm.1011>.
 28. Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P., & brown, A. (2017). HRM and innovation: Looking across levels. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 246–263. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12102>.
 29. Thomas, D., Campbell, P., & Hancock, A. (2020). Companies from Ford to Unilever send staff to work from home. Retrieved March 13, 2020, from the Financial Times, March 13, 2020. Available at: <https://www.ft.com/content/1d54d08a-6555-11ea-b3f3-fe4680ea68b5> [05.09.2022].
 30. Yuan, J. J., Paganelli, W. C., & Jacques, P. S. (2019). IT-driven clinical improvement processes: The Skunkworks. *International Anesthesiology Clinics*, 57(1), 45–62. <https://doi.org/10.1097/AIA.0000000000000213>.
 31. Wei, T. T., & Wong, L. (2020). *Firms urged to stagger work hours, let staff work from home*. Retrieved March 14, 2020, from The Straits Times, Available at: www.straitstimes.com/singapore/firms-urged-to-stagger-work-hours-let-staff-work-from-home [05.09.2022].
 32. Wood, S. (2020). ‘Skunkworks’ at Johnson & Johnson is rushing to develop a coronavirus vaccine. Retrieved January 28, 2020, from The Philadelphia Inquirer website, Available at: <https://www.inquirer.com/business/drugs/coronavirus-johnson-and-johnson-stoffels-wuhan-20200128.html> [15.09.2022].

HOW TO MANAGE PEOPLE IN A DYNAMIC ENVIRONMENT - INNOVATIVE APPROACHES AND PRACTICES

Katya Antonova, Pavlina Ivanova

ABSTRACT

The modern conditions in which organizations operate are characterized by high speed and dynamics of changes, uncertainty and the inability to predict emerging problems, events, situations, the complexity of interrelationships and ambiguity in relation to the emergence of new problems, situations and knowledge. This requires companies to adapt to changes in the environment in a short time, trading new and innovative approaches, not only in terms of the production process, but also in the human resource management process. The choice of the authors of the article is in the context of considering dynamic conditions that appear in unforeseen circumstances and in connection with improving the presentation of some of the organization's capabilities to create and use innovative approaches to human resource management, as well as to obtain quick solutions, contact them for organization-specific situations.

Keywords: human resources, innovative approaches, managing organizational culture, managing teams „skunk works“, VUCA.

Citation: Antonova, K., Ivanova, P. (2023) How to Manage People in a Dynamic Environment – Innovative Approaches and Practice. Journal „Човешки ресурси & Технологии = HR & Technologies“, Creative Space Association, 1, pp. 25 – 44.