
КРИЗИТЕ КАТО ФАКТОР ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Валентин ВАСИЛЕВ*

CRISES AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE ORGANISATION

Valentin VASILEV*

Abstract: *Human resource management has undergone a significant evolution in terms of the changing and globalising markets and it is oriented towards innovative and practically oriented activities with the main objective of adaptation to the changing environment where organisations operate. New approaches in management have been gaining ground in most developed countries over the last decade, and they cover both the business sector and public services. The main impulse caused by globalisation, is expressed in the recognition of the fact that improvements in the effectiveness of organisations are closely related to the human factor, and hence with practices regarding payment and recruitment, selection, performance management, talent management, incentive policy and other aspects of staff management. Therefore human resources in the era of the globalising society are treated as a capital requiring in turn careful and innovative management. This article contains some key ideas in terms of increasing the efficiency of staff management in the modern organisation and presents conceptual views on the possibilities for applying innovative approaches in the search for positive solutions within the context of increasing the efficiency of organisations.*

Key words: *human resource management, crisis management, changes, leadership*

* Авторът е професор, доктор във Висшето училище по сигурност и икономика – Пловдив.

* The author is a Professor, Philosophy Doctor at Higher School of Security and Economics – Plovdiv.

ВМЕСТО ВЪВЕДЕНИЕ

На какво ни научи кризата през 2020 г.? Какви са ключовите уроци?

Вярно е, че 2020 беше изпълнена с предизвикателства за обучение и възможност да се преоткрият редица нови моменти за мнозина, но също така е вярно да се каже, че е пълна с болка, загуба и несигурност.¹ Проучване на CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development²) дефинира някои ключови промени в съвременното управление на персонала³ в специфичните условия на глобализиращо се общество. Повечето анкетирани специалисти признават, че не са имали възможност да обмислят ролята си в процесите на реструктуриране и реорганизиране, които протекоха в много компании, увлечени от задълженията си да съкращават хора и заплати. Глобалните предизвикателства и кризата поставиха под въпрос много от досегашните HR практики, градени през години на постоянен растеж, и промени ролята на професионалистите по човешки ресурси в една организация. Докладът на CIPD „Next Generation HR“ се опитва да изследва настъпилите промени и да начертае бъдещето на професията.⁴ Изводите в него се базират на задълбочени проучвания в 14 британски компании, сред които British Telecom, Tesco.com, Xerox, и на интервюта с повече от 100 висши мениджъри.⁵

Тази необходимост се появи по няколко основни причини:

- Пред служителите и ръководителите от публичната администрация се изправиха неவிждани по мащабите си промени. Тези промени доведоха до големи дози апатия и демотивация у служителите, които можеха да се „атакуват“ единствено с инструментариума на лидерството.

- Натискът на гражданите и бизнеса за по-добро качество и бързина на услугите също доведе до поява на потребност от появата

¹ **D'Souza**, David. Predictions for 2021. [online]. [reviewed 7.01.2021]. https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/david_dsouza/posts/predictions-for-2021.

² <http://www.cipd.co.uk/>

³ https://www.cipd.co.uk/binaries/next-generation-hr_2010-time-for-change..pdf [reviewed 10.01.2021]

⁴ **Jacobs**, Katie. Top tips for aspiring HR directors. [online]. [reviewed 10.01.2021]. <https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/katie-jacobs/posts/top-tips-for-aspiring-hr-directors>.

⁵ <https://www.betterbusinesspartners.biz/english/Next-Generation-HR/#::~:~:text=Next%20Generation%20HR%20is%20embedded%20in%20the%20business,individual%20and%20organisational%20development%20to%20achieve%20business%20results> [reviewed 4.01.2021].

на вдъхновяващи и харизматични ръководители, които през години на финансови и дори персонални недостатъци да се справят с мотивацията на хората си.

- Лидерството се прояви и като сериозен буфер срещу появил се нов „медиян и кандидатполитически спорт“ – нанасянето на чести медийни удари срещу държавните служители и институции. Негативният медиян образ отклони редица кандидати, а и влоши отношението на гражданите към публичната администрация.

- Съществуващата политическа култура все още приема със скептицизъм идеята за активистки държавен сектор. Умелите и ловки лидери обединиха на места твърде успешно хората за такъв нов тип държавна политика.

Ролята на политиките и политиката вероятно ще се променят в много посоки, като, както отбелязва проф. Георги Манолов, „няма съмнение, че в съвременната човешка цивилизация все повече и повече ролята и мястото на политическата наука ще нарастват, тъй като в условията на постоянно демократизиращ се и глобализиращ си свят в началото на XXI век без нея е просто невъзможно, доколкото тя е призвана да дава компетентен отговор на много и много въпроси...“⁶.

Експертите, изготвили доклада „Next Generation HR“, твърдят, че кризата е превърнала работата на специалистите по човешки ресурси в една от основните функции на една компания. Най-добрите специалисти по управление на персонала разбират как работи организацията им на съответния пазар. Подобно на маркетинга човешките ресурси са на път да се превърнат в движена от потребителите част от бизнеса, която помага на организациите да се справят с настоящите и бъдещите предизвикателства. Там, където HR-ът е част от бизнеса, той е способен да допринесе за организационното развитие и да добави стойност. Когато HR-ът извежда тази роля на следващото ниво, като предоставя важни изводи за развитието на организацията и ангажира лидерите в диалог, то там мениджмънтът на персонала става част от бизнеса и има много по-голямо въздействие върху развитието му. Това е крайната фаза на протеклата през последните десет години интеграция на HR-а в сърцето на бизнеса (World Link Magazine, 2016, Vol. 26, pp. 2-3), усъвършенстването на организационното развитие и еволюцията към стратегически HR, твърдят специалистите от CIPD.

⁶ Манолов, Г. Въведение в политическата наука. Пловдив: ВУСИ, 2020, с. 41.

КРИЗИ, ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО

Реформите в мениджмънта не са подминати от световните тенденции на промени в цялостната икономическа обстановка. От друга страна, ако 2020 г. ни научи на нещо, то е, че начините, по които работим, как се съсредоточаваме върху нашите хора, подкрепяме благополучието и приобщаването им, иновациите и адаптацията им, могат да се променят към по-добро.⁷

Основен фактор за тези промени е глобализацията в съвременното общество. Този феномен, от една страна, промени отношението на организациите към голям брой техни отговорности, а от друга страна, промени отношението на клиентите към получаваните от тях стоки и услуги. В тази връзка редица фактори оказват влияние при прилагането на иновативни инструменти в ефективното управление.

Мениджмънтът претърпява съществена еволюция от гледна точка на променящите се и глобализиращи се пазари и се ориентира към иновативни и практически насочени действия с основна цел – адаптация към променящата се среда, в която работят организациите. В допълнение към тези предизвикателства е необходимо да се отбележи и специфичният акцент, който указват различните аспекти в областта на защитата на правата на човека, разгледани в контекста на управлението на персонала в глобализираща се среда, като се дефинират като общозадължителни за всички държави в епохата на глобализацията основни положения.⁸

Новите подходи в управлението набират сила в повечето развити държави през последното десетилетие и обхващат сферата както на бизнеса, така и на обществените услуги. Основният подтик, предизвикан от глобализацията, се изрази от признаването на обстоятелството, че подобренията в ефективността на организациите са тясно свързани с човешкия фактор, а оттам и с практиките на зап-

⁷ **Cheese**, Peter. 2021: Facing the future together. [online]. [reviewed 9.01.2021]. https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/peter_cheese/posts/2021-facing-the-future-together.

⁸ **Willmott**, Ben. New approach to labour market enforcement needed to raise people management standards and protect employment rights. [online]. [reviewed 7.01.2021]. https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/policy_at_work/posts/new-approach-to-labour-market-enforcement-needed-to-raise-people-management-standards-and-protect-employment-rights.

лащане и наемане на работа, подбор, оценка на потенциала и мениджмънта на талантите, работни методи, отношения с персонала, мотивационна политика и други аспекти на мениджмънта на персонала.⁹ Следователно персоналът, човешките ресурси в епохата на глобализиращото се общество се третират като капитал, изискващ от своя страна внимателно и иновативно управление. От една страна, подобна констатация подпомага извода, че на ръководителите и мениджърите трябва да се предостави значително по-разширена форма на власт и самостоятелност, за да управляват персонала си. От друга страна, глобализацията оказва натиск и в посока на това, че управлението на човешкия фактор, на персонала трябва да се адаптира по-близко до специфичните обстоятелства в различните организации и че трябва да се обърне значително повече внимание на развиването на цялостни стратегии за мениджмънт на персонала, на планирането на нуждите от персонал, на развитието на лидерски умения и мотивирането на персонала.

Глобализиращото се общество и бизнес доведоха до изострянето на някои фактори, влияещи върху мениджмънт процесите. В нови нюанси се преподнесоха на ръководителите в бизнеса и в публичната сфера фактори, като: натиска на пазара на труда; отчитането на равенството и социалната справедливост и отговорност; демографските фактори; засилената нужда от децентрализация; поставянето на акцент върху гражданското участие при взимането на решения и провеждането на политики; извеждането и формите на консултиране на нови измерения и тълкувания в дефинитивността на термини, като „справедливост“, „свобода“, „правен интерес“, „правомерност на целите“, „правно съзнание“; понятието и приложното поле на статута на държавния служител и др. Тези фактори увеличиха влиянието си под натиска на глобализацията и промениха отчетливо влиянието си върху организациите като подчертаващи новите тенденции в мениджмънта на персонала в условията на глобализация:

- Фокусиране върху иновативни подходи към мениджмънта на персонала;
- Развиване на нови форми на лидерство чрез мениджмънта на персонала.

Линда Гратън стига по-далеч в прецизността си в книгата „Жизнена стратегия“ (2004 г.), където защитава своята концепция за впитане на стратегията за управление на хората в общата организационна стратегия. Авторката поддържа тезата, че промените в

⁹ *World Link Magazine*, 2015, Vol. 25, pp. 4 – 8.

околната среда налагат нов подход към персонала в организацията, като чрез този подход е необходимо да се изведат на преден план хората в организацията.

В тази връзка може да се очаква, че новите строги рамки за резултати и отчетност ще създадат финансова мотивация да се използва гъвкавостта в управлението на персонала по-активно в усилията да се подобрят организационните резултати.

Мениджмънтът на кризисните ситуации е израз, който доскоро се е използвал предимно в дипломатическите среди, но все по-често започва да се използва и в организации, където под натиска на външни или вътрешни събития ръководството е принудено да взема спешни решения. Те се налагат, защото кризата е поврат или период на опасност и тревога, а в днешния динамичен век повратите и опасните моменти са наши неизбежни спътници.

Мениджмънтът на кризисните ситуации може да се определи по следния начин: Процесът на действие в ситуация с оказан натиск по начин, който планира, организира, насочва и контролира редица взаимосвързани операции, като процеса на вземане на решения от упълномощените лица, води до бързо, но не прибързано решаване на острия проблем, възникнал в организацията.

Кризите се причиняват или от действия на хора, или от природни бедствия (пожари, наводнения, снежни бури, земетресения и т.н.). Ако в основата на кризите са хора, те могат умишлено да вредят на организацията отвън или да са предприели действия, пак външно, които косвено създават сериозен проблем. Вътрешно кризите могат да се причиняват умишлено от хора, които се стремят да наложат своята позиция или случайно – чрез колосална грешка в преценката или чрез дълга поредица наслагващи се една върху друга грешки.¹⁰

Кризата представлява промяна – внезапна или постепенна, която поражда неотложен проблем, изискващ незабавна намеса за разрешаването му. „Криза“ е всяка ситуация с потенциал да предизвика внезапни и сериозни неблагоприятни последици върху служителите, върху имиджа или която може да се отрази катастрофално върху цялата организация.

¹⁰ **Vasilev, V.** From a Crisis of Confidence to Effective Crisis Management in the Public Administration. – In: *Knowledge International Journal*, Vol. 43 „Knowledge in Practice“. Skopje: Institute of Knowledge Management, 2020, p. 230. ISSN 1857-923X (Printed); ISSN 2545-4439 (Online). [online]. <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/4709>.

Все пак не е изключено кризите да не са нищо повече от внезапни непредвидени събития, които биха могли да се очакват. Кризите привидно са внезапни, но това не означава, че са непредвидими. Преди кризата често се появяват предупредителни признаци за скорошно бедствие. Дори изригването на вулкан може да се предскаже. Съществува явление, което се нарича „кризисна лавина“, т.е. постепенно, незабележимо, но необратимо натрупване на събития.

Лавинообразното хлъзгане към неудържимата криза може да се дължи не само на грешка, но и на човешки инат. Ако методите за управление на кризисни ситуации се използват хладнокръвно за оценка на потенциално опасните събития и заинтересованите страни навреме се съберат да обсъдят решаването на проблема преди достигането на критична точка, могат да се избегнат тежките последици от човешкото упорство. Това се случва както на международната арена, така и вътре в организацията.

Много от кризите започват с малко проблеми. Ако ръководителите не успеят да ги забележат и неутрализират, те прерастват в реална криза. Въпреки че не съществува меродавен списък на предупредителни сигнали за назряващи в бъдеще кризи, специалистите посочват като такива:

- пренебрегване на дебати и стандарти;
- служител или ръководител, чийто стандарт на живот е по-голям от получаваните доходи;
- управителни съвети, които не са на своето място;
- жалби от служители на по-ниски нива;
- прекалено голям успех, постигнат прекалено бързо;
- упорити слухове и съмнения;
- настойчиви оплаквания на клиенти;
- предупреждения от инспекторите по безопасността и др.

Всяка организация може да бъде засегната от криза, независимо дали си дава сметка за това или не.

СТЪПКОВО ВЪЗПРИЕМАНЕ НА МЕНИДЖМЪНТ НА КРИЗИСНИ СИТУАЦИИ

Мениджмънтът на кризите като формализирано поле на изучаване и обучение е сравнително нов, възниква едва през последните няколко десетилетия. Мениджърите на организациите в състояние на криза трябва бързо да установят източника на кризата, да го овладеят и евентуално да преодолеят кризата с възможно най-

малко поражения. В този смисъл мениджмънтът на кризата е елемент от по-обхватната система на рисковия мениджмънт.¹¹

Мениджмънтът на кризисни ситуации невинаги се извършва при ясно определена стратегия. За успешното ѝ преодоляване се препоръчват следните основни етапи:

- Първи етап: планиране на евентуални кризи.
- Втори етап: идентифициране на предупредителните сигнали за наближаваща криза.
- Трети етап: овладяване и разрешаване на кризата.

Ричард Люки извежда четири основни правила, които са в основата на успешното разрешаване на кризи:

Първо – прилагайте бързи и решителни действия.

Второ – поставяйте хората на първо място.

Трето – присъствайте на мястото на събитието (преди всичко висшите ръководители).

Четвърто – съобщавайте цялата информация, осведомявайте широк кръг хора.

В подходящи случаи, при разрешаването на кризи, могат да се използват и *методите за управление на проекти*.¹²

Екипите по управление на кризите имат вътрешна организация и подхождат към проблемите подобно на успешните екипи за работа по конкретен проект, а именно обединяват необходимия опит, правомощия и умения за установяване на контрол върху ситуацията. Проектът свършва, когато са постигнати целите, но на практика приключва едва с довършването на последните детайли и осмислянето на извлечените поуки.

По сходен начин мениджмънтът на кризите има своя финална, приключваща фаза и една от основните задачи на тази фаза е да бъде хвърлен поглед назад към почерпания от пороците опит.

Същественото, което трябва да бъде запомнено, е, че екипът за управление на кризите трябва:

- *да обяви официален край на кризата – но не преждевременно;*

¹¹ Вж. **Василев, В.**, Г. Кресналийска. Публични политики и гражданска ангажираност (Crowdsourcing) – ново поле за дигитални решения в публичната администрация. – В: *Юбилейна международна научна конференция „Икономическа наука, образование и реална икономика: развитие и взаимодействия в дигиталната епоха“*, посветена на 100-годишнината от създаването на Икономически университет – Варна. Том II. 2020, с. 570. ISBN 978-954-21-1038-5. [онлайн]. https://ue-varna.bg/~uevarna/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2020/Economic_science_education_real_economy_T2_2020.pdf.

¹² **Василев, В.**, Д. Стефанова, В. Черкезов. Мениджмънт на кризи. Теоретични и практически основи. София: Пропелер, 2019, с. 34 – 36.

- да документира всичко значимо, което се е случило;
- да ангажира участниците в последващата оценка, което е най-добрата гаранция, че организацията ще се поучи от скъпоструващия опит.

Подкрепяме тезата на Фьорстер и Кройц, че „...колкото по-малък е контролът върху собствената дейност и колкото по-малко е пространството за взимане на решения, толкова по-голям е стресът и толкова по-съществени са неговите последици върху здравето. Обратният извод гласи: Свободата не е стресираща! Който разгърне целия си потенциал, не се чувства по-зле, а по-добре!“¹³.

Сред факторите, които са основа при създаването, развитието и поддържането на междуличностното доверие, са: искреност, определена като честност и вяност; компетентност, определена като експертни и междуличностни познания и способности, изисквани за дадена работна позиция; постоянство, определено като надеждност, предвидимост и отлични решения при овладяване на дадени ситуации; лоялност, определена като доброжелателни мотиви; желание, стремеж да се защитят и запазят отношенията с някого; откритост, определена като вътрешна нагласа и желание да се споделят идеи и информация свободно.

Дейл Карнеги от друга страна определя доверието като „четвъртия фактор“ при ефективното управление, нареждайки го до сътрудничеството, взаимодействието и колегиалността.¹⁴

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПРЕДСТОИ ДА СЕ УЧИМ ВСЕ ПОВЕЧЕ ЕДНИ ОТ ДРУГИ

Авторите на доклада „Next Generation HR“ се опитват да прогнозират в детайли какво ще се изисква от специалистите по персонала в бъдеще. Според тях следващото поколение HR специалисти трябва да бъде подготвено да провежда трудни разговори и да поставя под съмнение вече утвърдени от висшия мениджмънт представи, както и да бъдат кризисни мениджъри.

Професионалистите в тази сфера трябва да имат силно лично присъствие и авторитет, който се простира отвъд официалната им роля в HR отдела. Те трябва да бъдат преди всичко личности, а не да

¹³ **Vasilev, V.** (2021). About the Relationship: „Fine management settings“ and „Soul of the organization“. – In: *Knowledge International Journal*, 45(1), p. 126. [online]. <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/4957>.

¹⁴ **Карнеги**, Дейл и кол. Как да градим пълноценни отношения. София: Колибри, 2012, с. 60 – 61.

се идентифицират само с ролята си на специалист по човешки ресурси. Те трябва да са овладели изкуството да бъдат себе си, да са уверени в своите способности и отворени към своите страхове. Това изгражда доверие у околните и премахва съмнението, че може да има някакъв скрит подтекст в поведението им. На тях се гледа като на хора, в които си заслужава да се вслушаш. Те умеят да предотвратяват конфликти и да провеждат трудни разговори, когато се налага, така че да бъдат чути. Най-честите думи, използвани за тях, са: професионален, прозрачен, прозорлив и провокиращ размисъл.

Следващото поколение специалисти по кризисно управление ще увеличи и очакванията към това, което един професионалист може да направи днес и в бъдеще (Европейска комисия, 2015). Едно от най-големите предизвикателства пред тях ще бъде коучингът на висшия мениджмънт, който невинаги се държи по начин, който създава правилната среда в организацията. Истински успех ще имат организациите, в които изпълнителният директор има високи очаквания към отдела по човешки ресурси и там е наличен HR лидер, който може да излезе една крачка напред и да предложи нещо повече от обичайните HR дейности, да навлезе в територията на ключовите ценностни ориентации като елемент от ефективното управление. Много специалисти по персонала ще трябва активно да обучават и образоват изпълнителния директор и висшия мениджмънт на организацията, за да могат да разширят правомощията си и ролята си в организацията.

Специалистите в тази област постигат най-добри резултати в организациите, където човешките ресурси се възприемат като основна и неделима част от бизнеса, и това е един от основните изводи от доклада „Next Generation HR“. Там, където HR специалистите са само изпълнители и държат главите си наведени, е трудно да се изгради стратегия и да се постигне резултат.

Както отбелязва Ласло Бок – вицепрезидент по човешки ресурси на Google: „...дори в период, в който възнагражденията са замразени, пак можеш да направиш хората по-щастливи и да ги накараш да работят по-добре. Защото именно когато икономиката се намира в дълбока криза, отношението към хората играе най-важна роля“.

В този глобализиран свят, където възможното и невъзможното в управлението променят цветовете си като кожата на хамелеон, ефективното управление на кризи остава един от последните инструменти и „ваксина“ за организационно оцеляване и развитие.

Както посочват Робин Стюарт-Котце и Крис Дън, „най-добрите хора не изскачат от раковина напълно оформени като богинята Афродита“. На тях първо им е нужно да знаят как Най-доброто е дефинирано и как да демонстрират такова поведение. (...) Но няма прост набор от най-добри поведения, нито размер, който да пасва на всичко“¹⁵.

Думи, оформящи облика на предизвикателство, което ще се отрази върху развитието на обществото като цяло в един динамичен и непредсказуем съвременен свят!

Литература

1. **Василев, В., Г. Кресналийска.** Публични политики и гражданска ангажираност (Crowdsourcing) – ново поле за дигитални решения в публичната администрация. – В: *Юбилейна международна научна конференция „Икономическа наука, образование и реална икономика: развитие и взаимодействия в дигиталната епоха“*, посветена на 100-годишнината от създаването на Икономически университет – Варна. Том II. 2020, с. 569 – 579. ISBN 978-954-21-1038-5. [онлайн]. https://ue-varna.bg/~uevarna/uploads/filemanager/303/publishing-complex/2020/Economic_science_education_real_economy_T2_2020.pdf.
2. **Василев, В., Д. Стефанова, В. Черкезов.** Мениджмънт на кризи. Теоретични и практически основи. София: Пропелер, 2019.
3. **Карнеги,** Дейл и кол. Как да градим пълноценни отношения. София: Колибри, 2012.
4. **Манолов, Г.** Въведение в политическата наука. Пловдив: ВУСИ, 2020.
5. **Стюарт-Котце, Робин, К. Дън.** Кои са вашите най-добри хора? София: Анхира, 2011.
6. **Cheese, Peter.** 2021: Facing the future together. [online]. [reviewed 9.01.2021]. https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/peter_cheese/posts/2021-facing-the-future-together.
7. **D'Souza, David.** Predictions for 2021. [online]. [reviewed 7.01.2021]. https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/david_dsouza/posts/predictions-for-2021.
8. **Jacobs, Katie.** Top tips for aspiring HR directors. [online]. [reviewed 10.01.2021]. <https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/katie-jacobs/posts/top-tips-for-aspiring-hr-directors>.
9. **Vasilev, V.** From a Crisis of Confidence to Effective Crisis Management in the Public Administration. – In: *Knowledge International Journal*, Vol. 43 „Knowledge in Practice“. Skopje: Institute of Knowledge Management, 2020, pp. 229 – 232. ISSN 1857-923X (Printed); ISSN 2545-4439 (Online). [online]. <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/4709>

¹⁵ **Стюарт-Котце, Робин, К. Дън.** Кои са вашите най-добри хора? София: Анхира, 2011, с. 62.

10. **Willmott**, Ben. New approach to labour market enforcement needed to raise people management standards and protect employment rights. [online]. [reviewed 7.01.2021]. https://www.cipd.co.uk/Community/blogs/b/policy_at_work/posts/new-approach-to-labour-market-enforcement-needed-to-raise-people-management-standards-and-protect-employment-rights.

11. **World Link Magazine**, 2015, Vol. 25.

12. <http://www.cipd.co.uk/>

13. https://www.cipd.co.uk/binaries/next-generation-hr_2010-time-for-change..pdf [reviewed 10.01.2021].

14. <https://www.betterbusinesspartners.biz/english/Next-Generation-HR/#::~:~:text=Next%20Generation%20HR%20is%20embedded%20in%20the%20business,individual%20and%20organisational%20development%20to%20achieve%20business%20results>. [reviewed 4.01.2021].