

**УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
В СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИЧЕСКА РЕАЛНОСТ
SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN THE CONTEMPORARY ECONOMIC REALITY**

Сборник с доклади
Conference proceeding

**УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННАТА
ИКОНОМИЧЕСКА РЕАЛНОСТ**

**Сборник с доклади от Национална кръгла маса,
организирана от Икономически университет – Варна
25 октомври 2019 г.**

**SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN THE CONTEMPORARY
ECONOMIC REALITY**

**Conference proceeding National discussion organized
By the University of Economics – Varna
25 October 2019**

2019

Издателство „Наука и икономика”
Икономически университет – Варна

Издаването на тази книга е по проект НПК-264/2019 г. и се финансира със средства от целева субсидия на държавния бюджет.

The publication of this book is under Project № 264/2019 and is funded by a targeted subsidy to the state budget.

Публикуваните доклади не са редактирани и коригирани. Авторите носят пълна отговорност за тяхното съдържание и за грешки, допуснати по тяхна вина. Докладите са проверени за оригиналност.

Тази книга или нейните части не могат да бъдат възпроизвеждани или предавани под каквато и да е форма, или по какъвто и да е начин, електронен или механичен, и копирани без писменото разрешение на издателя.

The published papers have not been edited and corrected. Authors are responsible for the content of their papers and errors committed by their fault. Papers are checked for originality.

This book or its parts may not be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, and copied without the written permission of the publisher.

ISBN 978-954-21-1005-7

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

Председател:

Проф. д-р Румен Калчев - *Икономически университет - Варна*

Членове:

Проф. д.с.н. Цветан Давидков - *Софийски университет "Св.Кл.Охридски"*

Проф. д.м. Антония Димова-Йорданова – *Медицински университет - Варна*

Доц. д-р Надя Миронова – *УНСС - София*

Доц. д-р Емил Коцев - *Русенски университет "Ангел Кънчев"*

Доц. д-р Даниела Попова – *ВСУ "Черноризец Храбър"*

Доц. д-р Снежанка Овчарова – *ВСУ "Черноризец Храбър"*

Доц. д-р Апостол Апостолов - *Икономически университет - Варна*

Доц. д-р Катя Антонова - *Икономически университет - Варна*

Гл. ас. д-р Павлина Иванова - *Икономически университет - Варна*

Гл. ас. д-р Мария Велева - *Икономически университет - Варна*

Гл. ас. д-р Велина Колева - *Икономически университет - Варна*

Гл. ас. д-р Радка Начева - *Икономически университет - Варна*

EDITORIAL BOARD

Chairman: Prof. Rumen Kalchev, PhD - *University of Economics – Varna*

Prof. Tzvetan Davidkov, PhD - *Sofia University St. Kliment Ochridski*

Members:

Prof. Antoniya Dimova, PhD - *Medical University of Varna*

Assoc. prof. Nadia Mironova, PhD - *University of National and World Economy - Sofia*

Assoc. prof. Emil Kotsev, PhD - *University of Ruse, Bulgaria*

Assoc. prof. Daniela Popova, PhD - *Varna Free University "Chernorizets Hrabar"*

Assoc. prof. Snejanka Ovcharova, PhD - *Varna Free University "Chernorizets Hrabar"*

Assoc. prof. Apostol Apostolov, PhD - *University of Economics - Varna*

Assoc. prof. Katya Antonova, PhD - *University of Economics - Varna*

Chief assist. Pavlina Ivanova, PhD - *University of Economics - Varna*

Chief assist. Velina Koleva, PhD - *University of Economics - Varna*

Chief assist. Maria Veleva, PhD - *University of Economics - Varna*

Chief assist. Radka Nacheva, PhD - *University of Economics - Varna*

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

Председател:

Проф. д-р Румен Калчев - *Икономически университет – Варна
Катедра „Икономика и организация на строителството”*

Членове:

Доц. д-р Катя Антонова - *Икономически университет – Варна
Катедра „Икономика и организация на строителството”*

Гл. ас. д-р Павлина Иванова - *Икономически университет – Варна
Катедра „Аграрна икономика”*

Гл. ас. д-р Мария Велева - *Икономически университет – Варна
Катедра „Икономика и организация на туризма”*

Гл. ас. д-р Велина Колева - *Икономически университет – Варна
Катедра „Администрация и управление”*

Гл. ас. д-р Радка Начева - *Икономически университет – Варна
Катедра „Информатика”*

ORGANIZING COMMITTEE

Chairman:

Prof. Rumen Kalchev, PhD - *University of Economics – Varna
Department of Economics and Management of Construction*

Members:

Assoc. prof. Katya Antonova, PhD - *University of Economics – Varna
Department of Economics and Management of Construction*

Chief assist. Pavlina Ivanova, PhD - *University of Economics – Varna
Department of Agricultural Economics*

Chief assist. Velina Koleva, PhD - *University of Economics – Varna
Department of Management and Administration*

Chief assist. Maria Veleva, PhD - *University of Economics – Varna
Department of Economics and Management of Tourism*

Chief assist. Radka Nacheva, PhD - *University of Economics - Varna
Department of Informatics*

ТЕМАТИЧНИ НАПРАВЛЕНИЯ

Социални измерения на труда

Ангажираност на зетите към организацията

Корпоративна социална отговорност

Изграждане на работодателска марка

Търсене, мотивиране и запазване на талантите

Иновативни подходи за лидерство и мотивация

SCIENTIFIC FIELDS

Social dimensions of work

Employee commitment to the organization

Corporate Social Responsibility

Building an employer brand/ employer branding

Finding, motivating and retaining talents

Innovative approaches to leadership and motivation

СЪДЪРЖАНИЕ

ПАНЕЛ СОЦИАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ТРУДА

1. Проф. д.с.н. Цветан Давидков, докторант Деница Андонова
Тенденции в развитието на функцията управление
на човешките ресурси (УЧР)..... 15
2. Доц. д-р Емил Коцев
Нагласата за социално предприемачество – фактор
за привличане и задържане на служители 25
3. Доц. д-р Теодорина Турлакова
Влияние на демографската структура на населението
върху регионалното предприемачество 35
4. Доц. д-р Катя Антонова
Модел за устойчиво управление на човешките ресурси
в организациите 48
5. Доц. д-р Камелия Нарлева
Предприемачество и управление на човешките ресурси: ас-
пекти и парадигми 60
6. Гл. ас. д-р Калоян Димитров
Зелено управление на човешките ресурси
в бизнес организации 70
7. Chief assist. Mariya Veleva, PhD, prof. Olga Nikolaychuk, PhD
assoc. prof. Alaa Tag Eldin Mohamed, PhD
Latest tendencies of the labor markets in Bulgaria, Russia and
Egypt, and the HRM 21st century challenges 82

8. Гл.ас. д-р Павлина Иванова

Устойчиви практики за управление на човешките ресурси...95

ПАНЕЛ

АНГАЖИРАНОСТ НА ЗАЕТИТЕ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА

9. Доц. д-р Елена Драгозова, докторант Мина Бесарска

Методика за изследване на мотивацията на служителите.. 109

10. Докторант Жасмина Мишева

**Employee commitment as a contributing factor to the
organizational human capital development 120**

ПАНЕЛ

КОРПОРАТИВНА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

11.Хон. ас. д-р Лилия Милева

Бизнес етика при наемането на персонал..... 132

ПАНЕЛ

ИЗГРАЖДАНЕ НА РАБОТОДАТЕЛСКА МАРКА

12.Доц. д-р Татяна Кичева

**Корпоративната социална отговорност като елемент от из-
граждането на работодателска марка на организацията 145**

13. Гл. ас. д-р Мария Иванова

**Управление на работодателската марка – съвременни
подходи и спорни практики 157**

ПАНЕЛ

ТЪРСЕНЕ, МОТИВИРАНЕ И ЗАПАЗВАНЕ НА ТАЛАНТИТЕ

14.Академик Ячко Иванов

**Становище относно съвременната икономическа
реалност и изискванията за подготовка на специалисти
с висше образование 171**

15. Доц. д-р Снежанка Овчарова Управлението на креативността – фактор за устойчиво конкурентно развитие	176
16. Доц. д-р Гергана Славова Правилен подбор, обучение и мотивация на персонала при съвремените условия на роботизирано и автоматизирано земеделие	188
17. Гл. ас. д-р Велина Колева, докторант Светослав Иванов Канали за набор на компютърни специалисти в малки и средни софтуерни фирми	202
18. Chief assist.t prof. Radka Nacheva, PhD The five ws of emotion analytics in human resources management	216
19. Гл. ас. д-р Калоян Димитров Академичната самоефективност като част от мотивацията за учене	226
ПАНЕЛ	
ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ	
20. Доц. д-р Даниела Попова Метамотивационни подходи в управлението на променящата се бизнес среда.....	238
21. Докторант Златина Михайлова Ролята на коучинга при работа с организационните ценности като управленски подход	251
22. Докторант Мария Пеева Необходимост от иновативност за българските фирми.....	265
23. Докторант Апостол Мушмов Геймификация, лидерство и мотивация – пресечни точки...275	

CONTENTS

PANEL SOCIAL DIMENSIONS OF WORK

1. *Prof. Tzvetan Davidkov, PhD, Denitsa Andonova, PhD student*
Trends and tendencies in HRM function 15
2. *Assoc. prof. Emil Kotsev, PhD*
The attitude towards social entrepreneurship – an employee
recruitment and retention factor 25
3. *Assoc. prof. Teodorina Turlakova, PhD*
Impact of the demographic structure of the population
on the regional entrepreneurship 35
4. *Assoc. prof. Katya Antonova*
Model for sustainable management of human resources in
organizations 48
5. *Assoc. prof. Kamelia Narleva, PhD*
Entrepreneurship and human resource management:
approaches and paradigms 60
6. *Chief assist. prof. Kaloyan Dimitrov, PhD*
Green human resource management practices in business
organizations 70
7. *Chief assist. Mariya Veleva, PhD, prof. Olga Nikolaychuk, PhD
assoc. prof. Alaa tag Eldin Mohamed, PhD*
Latest tendencies of the labor markets in Bulgaria, Russia
and Egypt, and the HRM 21st century challenges 82
8. *Chief. Assist. Pavlina Ivanova, PhD*
Sustainable human resource management practices 95

PANEL
EMPLOYEE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION

9. *Assoc. prof. Elena Dragozova, PhD, PhD student Mina Besarska*
Extramural phd student mina besarska
employees' motivation research methodology 109
10. *Jasmina Misheva, doctoral student*
Employee commitment as a contributing factor to the
organizational human capital development 120

PANEL
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

11. *Part-Time Assis. Liliya Mileva, PhD*
Business ethics in hiring staff 132

PANEL
BUILDING AN EMPLOYER BRAND/ EMPLOYER BRANDING

12. *Assoc. prof. Tatyana Kicheva, PhD*
Corporate social responsibility as an element
of building an organization's employer brand..... 145
13. *Chief assist. prof. Maria Ivanova, PhD*
Management employer brand - modern approaches
and disput practice 157

PANEL
FINDING, MOTIVATING AND RETAINING TALENTS

14. *Acad. Yatchko Ivanov, DSC*
Opinion on modern economic reality and the training
requirements of higher education specialists 171
15. *Assoc. prof. Snezhanka Ovcharova, PhD*
Management of creativity – a factor for sustainable
competitive development 176

16. Assoc. prof. Gergana Slavova, PhD	
Appropriate selection, training and motivation of staff under modern conditions of robotized and automated agriculture	188
17. Chief assist. prof. Velina Koleva, PhD, doctoral student Svetoslav Ivanov, MSC	
Channels for recruitment of computer specialists in small and medium software companies	202
18. Chief assist. prof. Radka Nacheva, PhD	
The five ws of emotion analytics in human resources management	216
19. Chief assist. prof. Kaloyan Dimitrov, PhD	
The academic self-efficacy as a part of the motivation to learn	226

PANEL

INNOVATIVE APPROACHES TO LEADERSHIP AND MOTIVATION

20. Assoc. prof. Daniela Popova, PhD	
Metamotivation approaches in the management of the changing business environment	238
21. PhD Student Zlatina Mihaylova	
The role of coaching as a management approach related to work with organisational values	251
22. PhD Student Maria Peeva	
Innovation as a necessity for the progress of bulgarian business organizations	265
23. PhD student Apostol Mushmov, MSC	
Gamification, leadership and motivation – crossing points	275

**ПАНЕЛ
СОЦИАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ТРУДА**

**PANEL
SOCIAL DIMENSIONS OF WORK**

TRENDS AND TENDENCIES IN HRM FUNCTION

Prof. Tzvetan Davidkov, PhD

*Faculty of Economics and Business administration,
Sofia University St. Kliment Ochridski, Bulgaria*

Denitsa Andonova, PhD student

*Faculty of Economics and Business administration,
Sofia University St. Kliment Ochridski, Bulgaria*

Abstract: *This paper aims to observe the HRM challenges and trends in developing the HR function. Which "parts of the HRM puzzle" are getting more important? Which of them are descending? Is the HRM function getting more strategic and less operational?*

Key words: *New Human Resources Trends, HRM, Tendencies in HRM*

JEL code: *M12*

ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА ФУНКЦИЯТА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (УЧР)

Проф. д.с.н. Цветан Давидков

Стопански факултет, СУ „Св. Климент Охридски“, България

Деница Андонова, докторант

Стопански факултет, СУ „Св. Климент Охридски“, България

Съвременните предизвикателства пред бизнеса засягат значимо функцията УЧР. Ролите и задачите на специалистите по човешки ресурси (ЧР) се променят; отделите по ЧР се изправят пред нови проблеми и предизвикателства. Новите поколения служители (поколенията Y, Z) очакват от специалистите по ЧР и изискват от тях различно отношение, стимули, начини за взаимодействие. По силата на промените в средата за бизнес и възникващите нови нужди, се променя начинът на мислене на отделите по ЧР. Вниманието е насочено към традиционни и нови проблеми:

- как служителите преживяват ситуациите на работното място;

- каква е актуалната структура на техните мотиви;
- как може да се стимулира тяхната творческа активност;
- как да се повиши производителността;
- може ли да се постигне по-висока ангажираност и въвлеченост в работните проекти;
- може ли да се засили усещането за организационно благополучие и удовлетвореност;
- как да се развие по-висока устойчивост срещу стресогенните фактори;
- кои са съвременните измерения на баланса професионална дейност – личен живот и др.

В доклад от 2019 г за глобалните тенденции в развитието на човешкия капитал Deloitte представят три тенденции, диференцирани по равнища (работна сила; организация; човешки ресурси). Какво бъдеще ни очаква? Във фиг. 1 са показани три подхода, диференцирани по равнища. Те са обозначени като *освежаване*, *повторно свързване* и *пренаписване*.

Равнища	Освежаване	Повторно свързване	Пренаписване
• Бъдещето на работната сила • Бъдещето на организацията • Бъдещето на HR	• Лидерство • Преживяване на хората • Награди • Екипи	• Алтернативна работна сила • Достъп до таланти • HR cloud	• Superjobs (суперпрофесии) • Мобилност на таланти • Учене

**Фиг. 1. Три подхода към промяната
(работна сила; организация; човешки ресурси)**

Изт: Deloitte Analysis, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

Кан (Chan, 2019) представя няколко водещи статистики в тенденциите на УЧР през 2019:

- HR дигитализация;
- предефиниране на преживяването на служителите;
- анализи, водени от хората;
- гъвкави споразумения за работния процес;
- ангажиране на служителите чрез засилване на игровите елементи в работата.

На фиг. 2 са показани някои основни тенденции в развитието на съвременното УЧР:



Фиг. 2. Роли и задачи с нарастваща и намаляваща значимост

Морган (Morgan, 2018) открива пет тенденции в развитието на съвременното УЧР – те се основават предимно върху нововъведе-

ния в тази сфера. Прогнозата е, че инвестициите в иновативни решения в сектора УЧР до 2025 г. ще достигне 30 милиарда долара – налице е бум на дигитални решения за управление на човешкия капитал. Тези пет главни тенденции са следните:

- стремеж към висока ангажираност на всички служители;
- преодоляване на несъзнателните пристрастия;
- подобряване на обучението на служителите;
- разширяване на основната концепция за благополучие (уел-нес, благоденствие);
- подпомагане на дейностите по ЧР с използване изкуствен интелект (AI).

Какво определя движението нагоре и надолу в пъзела на УЧР? По-долу са маркирани фактори с ключово значение.

1. Голям брой процеси, свързани с УЧР, се **дигитализират**. Значителна част от всекидневните административни задачи по управление на персонала се подпомагат от дигитални инструменти. Това дава възможност буквално за части от секундата да се извършват сложни операции въз основа на анализ на множество фактори. Изготвят се разнообразни ведомости и справки; планират се отпуски; управляват се заплатите; проследява се кариерното развитие и др. В някои организации в дигитален формат са изготвени множество материали за обучение – например за начално обучение при въвеждане на нов служител в работния процес. Виртуалните обучения подпомагат унифицирането на предоставената информация за всеки служител в компанията, независимо от местоположението.

2. Конрад (Conrad, 2019) препраща към **автоматизацията** като главна причина и съдържание на нововъведенията в областта на УЧР. За определени сфери и дености хората стават излишни. Авторът очертава следните ключови тенденции в дигитализирането и иновирането в сферата на УЧР:

- Изкуствен интелект и машинно учене (Artificial Intelligence and Mashine Learning);

- Роботи и автономни агенти (чат ботове и приложения);
- Виртуална реалност;
- Управление на представянето и даване на обратна връзка в реално време;
- Биометрично измерване на времето и сигурност;
- Преносими технологии;
- Помощен софтуер (middleware), чрез който се свързва операционната система и приложенията;

Изрично се подчертава, че е важно да се използва качествен софтуер. Чрез него всички процеси се опосредстват ефективно – предоставят се добри анализи. Реално може да се наблюдава *голямата картина на човешкия капитал в организациите*.

3. Променят се **възприятията, нагласите и очакванията на хората** (човешкия капитал). Новите поколения навлизат на пазара на труда със свои специфични характеристики и изисквания. Работодателите се стремят да отговорят на техните очаквания. В УЧР все повече се обръща внимание на това как служителите възприемат (преживяват) работното място – въпросът за индивидуалното, груповото и организационното благополучие („щастие“); за ангажираността. От нов прочит се нуждаят разбиранията за управлението на таланти.

4. Организациите постоянно преминават през динамични промени и е нужно добро (качествено) **управление на промяната**. Темата не е нова – нова е ролята на специалистите по УЧР - **агент на промяната**. От специалистите по ЧР се очаква да бъдат визионери; да развиват и използват лидерски качества.¹

5. Засилва се нуждата от **стратегическо управление на човешкия капитал**. За организациите става все по-скъпо да губят служители и да наемат нови. Организациите засилват своята конкурентоспособност, ако управляват добре процеса на текучество; ан-

¹ В съвременното развитие на възгледите за лидерството нараства интереса към *автентичното лидерство*.

гажираността и удовлетвореността на служителите; приемствеността (вкл. възпроизводството на организационното знание); изграждането на силна работодателска марка.

6. **Глобализация.** Променя се разбирането за *работно място*. Често *екипите* са *виртуални* (антитеза на традиционния екип като група хора, които работят заедно във физически реално работно пространство). По нов начин се гледа на *мобилността* на работната сила. Тези и други промени, свързани с глобализацията, изискват от специалистите по ЧР нов начин на мислене и нови решения.

7. **Многонационални (имногокултурни) екипи и организации.** Глобализацията (включително намаляването на значимостта на географското положение) води до създаването на многонационални (и многокултурни) екипи и компании. За да функционират ефективно тези образувания, ключова роля играе *корпоративната култура*. Специалистът по ЧР играе ключова роля за изграждането, поддържането и развитието на желаната корпоративна култура – той неин носител, посланик на ценностите и мисията ѝ (Page, 2017).

Казаното може да се *обобщи* по следния начин:

- Нови софтуерни технологии (ведомости, заплати, отпуски, кариера)
- Изкуствен интелект; чат ботове за подбор на кадри и др.; виртуални обучения; дигитални портали – например за въвеждане на нови служители; за въвеждане на процедури и политики и пр.
- Задачи на стратегическо равнище (например стратегически партньор в Борда на директорите).
 - Управление на процесите на приемственост и развитие.
 - Ангажираност – формиране, поддържане, развитие.
 - Програми за организационно благополучие и удовлетвореност; устойчивост срещу стрес.
 - Управление на многокултурни общности.
 - Баланс – професионален – личен живот.
 - Управление на промяната; агенти на промяната.

- Възприемане на организацията и управление на преживяването.

- Управление на талантите.

В полето на УЧР се появяват нови дейности и длъжности. Пример за това е длъжността Директор по управление на човешките ресурси (CHRO - chief human resources officer). Тя става все по-популярна и се разпознава като значима за организацията; същевременно получава признание на равнището на висшия ръководен екип. CHRO подпомагат стратегическия растеж на бизнеса чрез решения в следните сфери: привличане на служители; възнаграждения; управление на таланти; управление на изпълнението; обучение; преживяване на служителите и др. (Рао, 2019). При прехода им от традиционни към гъвкави организационни структури организациите се нуждаят от компетентна подкрепа. Рао твърди, че CHRO може да е „мост над пропастта между дигиталното и човешкия фактор“.

Специалистът по ЧР се конституира и като като *специалист по организационно благополучие* („корпоративен уелнес“). Други дейности (роли), които във все по-висока степен са негова територия са следните (Heathfield, 2019): *защитник* (адвокат) на *служителите*; *стратегически партньор*; *агент на организационната промяна*. Специалистът по ЧР ще играе нарастваща роля във въвеждането на работещи системи за *ангажираност* на служителите. Ще нараства неговата експертиза, свързана с цялостното възприемане на организационната действителност (в частност – с *управлението на преживяванията* на служителите). Той ще се конституира като специфичен *лидер*. Важна негова роля е свързана с въвеждането на *новите технологии в сферата на УЧР*.

Описаните тенденции и изисквания към специалистите и звената по ЧР се натъкват на проблеми и предизвикателства.

- Значителна част от специалистите по ЧР не са „на ти“ с дигиталните решения; Рао изтъква, че половината от тези специалисти

не се чувстват подготвени да използват новите технологии (Rao, 2019).

- Повечето специалисти по ЧР не са в състояние да предложат цялостна технология (чрез специфичните средства на УЧР) за подходящо възприемане и преживяване на организационната среда – от приемането на новия служител до неговото пенсиониране (или напускане). Важен аспект на тази система е връзката между преживяването на служителите и преживяването на клиентите. В този контекст по-добре може да се разбере ролята на ангажираността на служителите като стратегически фактор за растеж на организацията и ролята на специалистите по ЧР за формиране и поддържане на ангажираност. Ако ангажираността е изключителният лост за запазване на конкурентоспособността на организацията, коя е тайната служителите да бъдат ангажирани, щастливи и мотивирани? Възможност за отговор на този въпрос може да се търси в парадигмата за цялостното благополучие на работното място.

- Все по-често представители на различни поколения работят заедно. Твърди се, че през 2019 за първи път представители на пет различни поколения ще работят заедно. Ако всяко поколение е носител на специфично мислене, кой менталитет ще бъде водещ (обща норма) за тези тъй различни хора? (Rao, 2019).

- Дигитализирането на HR дейностите изисква професионални познания за използване на различните иновативни решения. В проучване на KPMG само 40% от директорите ЧР споделят, че имат план за дигитализиране на УЧР.

- Далеч не всички специалисти по ЧР са готови да бъдат агент на промяната и неин основен катализатор. При значителна част от тях съпротивата срещу промяната е силна (проучване на KPMG сред 1200 глобални директори ЧР). (<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/11/the-future-of-human-resources.html>).

Светът се променя. Променят се организациите, екипите, хората. Нагласите и компетентностите в организацията (хора – екипи –

организация) във висока степен определят способността да се използват новите възможности. Има ли рецепта? Да: любопитство и откритост към новите технологии; бързо интегриране и учене; ясно разбиране, че човешкият капитал е решаващ за оцеляването и развитието на организацията.

Използвана литература

1. CHAN, T., 11.06.2019, *HR Trends & Statistics in 2019* (That You Won't Want To Miss) Достъпен:<https://growbetter.work/m/digitalisation/hr-trends-statistics-in-2019-that-you-wont-want-to-miss/> 06.10.2019

2. CONRAD, A., *HR Trends in 2019: The Future of Human Resource Management*, Достъпен:<https://selecthub.com/hris/future-of-hr-software-trends/> 06.10.2019

3. HEATHFIELD, S., *The 3 New Roles of the Human Resources Professional*, 18.06.2019, Достъпен:<https://www.thebalancecareers.com/the-new-roles-of-the-human-resources-professional-1918352> , 06.10.2019

4. MORGAN, C., *HR Trends: 5 Major Human Resource Innovations in 2019*, 03.12.2018, Достъпен:<https://learn.g2.com/trends/2019-hr> , 06.10.2019

5. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, 2019 Global Human Capital Trends, Достъпен: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> 06.10.2019

6. PAGE, M., *The Changing Role of HR in Today's Workforce*, 02.03.2017, Достъпен:<https://www.snhu.edu/about-us/newsroom2017/02/role-of-hr> , 06.10.2019

7. RAO, P., *The future is now: The changing role of HR*, 02.03.2019, Достъпен:<https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/hr-leadership/leadership/the-future-is-now-the-changing-role-of-hr/articleshow/68229542.cms?from=mdr> , 06.10.2019

8. SONDHII, P., *Growing Importance and Evolution of the Role of*

HR Over the Years, pub. 03.01.2018 Достъпен: <https://www.entrepreneur.com/article/306892> , 06.10.2019

9. The Future of HR 2019: in the Know or in the No Достъпен:<https://home.kpmg/bm/en/home/insights/2018/11/the-future-of-hr-2019.html> 06.10.2019

10. Достъпен:<https://advisory.kpmg.us/events/webcast-homepage/2019/future-hr-survey-2019.html> 06.10.2019

11. Достъпен:<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/11/the-future-of-hr-is-now.html>06.10.2019

12. Достъпен: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/05/pl-Raport-KPMG-The-future-of-HR-2019-In-the-Know-or-in-the-No.pdf>06.10.2019

13. Достъпен:<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ca/pdf/2018/11/the-future-of-hr-2019.pdf> 06.10.2019

14. Достъпен:<https://advisory.kpmg.us/articles/2018/hr-survey-2019.html> 06.10.2019.

THE ATTITUDE TOWARDS SOCIAL ENTREPRENEURSHIP – AN EMPLOYEE RECRUITMENT AND RETENTION FACTOR

Assoc. prof. Emil Kotsev, PhD

University of Ruse, Bulgaria

Abstract: *The paper presents the results of a survey done during the implementation of the activities of an international project (project title: "Innovative vocational social entrepreneurship training" – INNOVENTER). The research is conducted among high school students from 16 schools in Rousse, Razgrad and Silistra. On the basis of the results obtained, the paper suggests and argues an innovative approach to motivate both potential applicants, as well as existing employees.*

Keywords: *Attitude; Employee recruitment; Employee retention; INNOVENTER, Social entrepreneurship*

JEL code: *M12, M13*

НАГЛАСАТА ЗА СОЦИАЛНО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО – ФАКТОР ЗА ПРИВЛИЧАНЕ И ЗАДЪРЖАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИ

Доц. д-р Емил Коцев

Русенски университет „Ангел Кънчев“, България

През последните няколко години организациите у нас са изправени пред предизвикателство, пряко застрашаващо не просто тяхното развитие, но и самото им оцеляване като стопански субекти. Става въпрос за засилващата се тенденция на все по-ниско предлагане на квалифицирана работна ръка на трудовия пазар. В опит да осигурят кадрово своя бизнес, работодателите първосигнално прибегват към добре познати тактики – увеличаване на предлаганото възнаграждение (според скромните си възможности), съкращаване на работното време, както и цялостно намаляване на изискванията към персонала. За съжаление не са малко случаите, при които тези

мерки не водят до очакваните положителни резултати. Вместо да оздравят вътрешната си среда, фирмите се сблъскват с увеличени разходи, намаляващи продажби и занижена трудова дисциплина. Мудните държавни институции, както и остарялата нормативна уредба, допълнително ескалират негативните очаквания относно динамиката на трудовия пазар. В момент като този, откриването и прилагането на иновативни подходи за привличане и задържане на персонал се превръща в първостепенна задача за бизнеса.

Целта на настоящия доклад е да предложи и аргументира подобно нетрадиционно решение. Изхожда се от предположението, че хората са по-мотивирани да работят, когато са в позиция да предприемат действия в полза на своята общност. Основание за подобно предположение дават някои изследвания, според които 51% от служителите желаят да имат принос в изграждането на устойчиво общество (Heldrich, Zukin & Szeltner, 2012), а 65% биха обмислили напускане на фирмата, ако тя вреди на околната среда (Epstein-Reeves, 2010). Фирмите, изповядващи корпоративна социална отговорност (КСО), изглеждат подходящи за реализацията на тези хора, но през последните години става все по-ясно, че малка част от тях действително правят нещо добро (Heath & Waymer, 2017). Съществуват оправдани съмнения, че корпорациите използват КСО като форма на частична компенсация за отрицателния ефект от дейността им върху планетарните ресурси и хората (Kotchen & Moon, 2012). В същото време концепцията за социалното предприемачество набира популярност (Abu-Saifan, 2012). Въпросите, на които ще се опитаме да дадем отговор в настоящия доклад са два: виждат ли хората алтернатива за своята професионална реализация в сферата на социалното предприемачество и какво отношение имат техните нагласи към проблема с привличането на кандидати за работа и задържането им впоследствие като служители?

Трябва да се признае, че този проблем не е нов за бизнеса. Никога в най-новата ни история обаче той не е стоял толкова остро. В опит да спасят бизнеса си, работодателите са принудени да назна-

чават недостатъчно квалифициран персонал с намерението да покрият дефицита чрез обучение по време на работа. Подобни действия, предприемани *ad hoc*, нямат потенциал за дългосрочно разрешаване на проблема. Безусловно, постигането на траен ефект изисква стратегически поглед върху ситуацията.

Възможност за подобен стратегически поглед ни дава проучване, направено по време на изпълнение на дейностите по международен проект "Иновативни професионални обучения по социално предприемачество" (INNOVENTER). Самият проект също заслужава внимание заради своя обхват и влиянието му върху начина на мислене на значителен брой младежи, които предстои да излязат на трудовия пазар през следващите години.

Проектът обхваща организации от пет държави – България, Гърция, Кипър, Македония и Албания. Всеки от партньорите по проекта (общо седем) провежда обучение по социално предприемачество със средношколци от три различни населени места. Като единствена академична институция сред партньорските организации, Русенският университет разработва материалите за обучение в съответствие с Европейската квалификационна рамка – ниво 5 (идентична на Българската национална квалификационна рамка). Всички теми са качени на специално изготвена за нуждите на проекта дигитална платформа (<https://innoventer.eu>).

Всъщност, както Павлов (2018) правилно отбелязва, INNOVENTER е много повече от традиционна образователна платформа. Освен развитие на знания и умения у младите хора, свързани със социалното предприемачество, проектът цели подобряване на взаимодействието между образователните институции и бизнеса, трансфер на добри практики и ноу-хау, разширяване на инструментариума от методи за преподаване, поощряване на инициативността сред бенефициентите и създаване на транснационални връзки между тях. Паралелно със следването на тези цели са постигнати и редица косвени положителни ефекти. Един от тях е възможността за провеждане на проучването, обект на настоящия доклад.

Целта на проучването е да провери нагласата за социално предприемачество сред младежта. Прието е по-широкото разбиране за „социален предприемач“, според което този термин не се ограничава до собственици на фирми, чиито „бизнес модели предлагат креативни решения на сложни и трайни социални проблеми“ (Zahra, Gedajlovic, Neubaum & Shulman, 2009), а допуска възможността социалният предприемач да е и наемен работник. Английският език разграничава двете понятия (social entrepreneur и social intrapreneur), докато у нас се налага използването на допълнителни определения към основния термин, най-често „традиционен“ социален предприемач и „вътрешен“ социален предприемач. В категорията вътрешни социални предприемачи попадат „хора в големи фирми, които поемат пряка инициатива за иновации в отговор на социални или екологични предизвикателства, като в същото време създават търговска стойност за фирмата“ (Grayson, McLaren & Spitzack, 2014) или по-общо хора, които „прилагат принципите на социалното предприемачество в по-голяма организация“ (SustainAbility, 2008).

В началото на обучението участниците отговарят на два затворени въпроса, всеки от които с три възможни отговора („Да“, „Не“, „Не мога да преценя“):

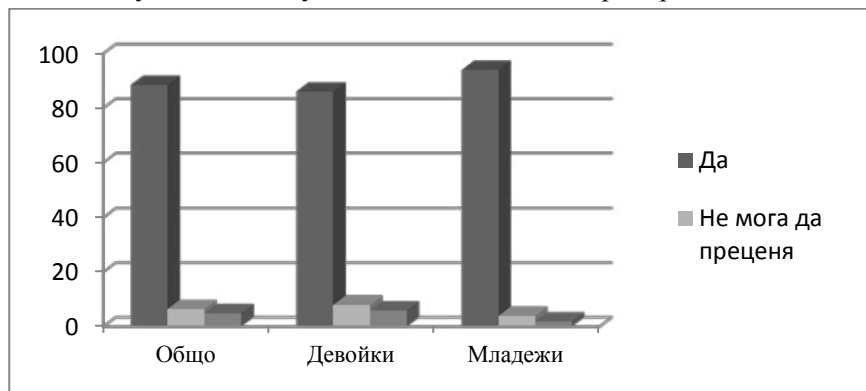
- Определяте ли себе си като инициативен?
- Важно ли е за Вас бъдещата Ви работа да предлага възможност да помагате на общността, в която живеете?

При подготовката на въпросите и отговорите е взета под внимание възрастта на респондентите, както и ограниченото време за отговор, с което разполагат. Поради тези причини броят на въпросите е ограничен до два, на отговорите – до три, и са избегнати по-слабо познати термини като „иноватор“ и „социален предприемач“. Вместо тях са използвани близки по значение понятия („инициативен“ и „помагане на общността“). Въпросите са насочени към идентифициране на определени ключови за формирането на индивидуална нагласа за социално предприемачество ценности – инициатив-

ността, която стои в основата на всяка иновация, и желанието да си полезен на повече хора, което е ключов мотив в дейността на типичния социален предприемач (дотогава, доколкото изобщо съществува такъв типаж).

Проучването е проведено в три областни центъра: Русе, Разград и Силистра. В него вземат участие 183 средношколци на възраст от 16 до 18 години (68 от Русе, 56 от Разград и 59 от Силистра) от 16 училища. Разпределението по пол е както следва: 71% девойки (N=130) и 29% младежи (N=53).

Като инициативни определят себе си 88,5% от запитаните (N=162), съответно 86% от девойките (N=112) и 94% от младежите (N=50). 5% от средношколците (осем девойки и един младеж) не се определят като инициативни, а 6,5% (10 девойки и 2 младежи) не могат да преценят (Фиг. 1). Подобен превес на инициативността не е изненадващ – все пак става въпрос за будни млади хора, които по своя воля участват в обучението по социално предприемачество.

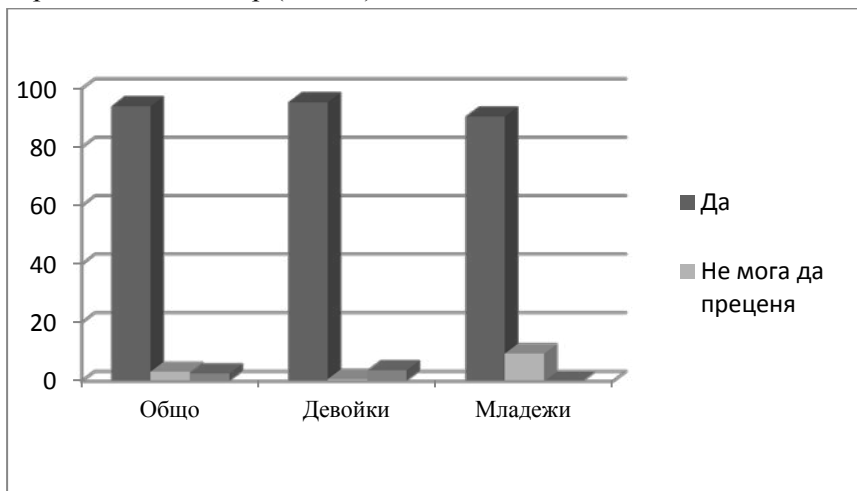


Фиг. 1. Отговори на Въпрос 1: Определяте ли себе си като инициативен?

Източник: Собствено проучване на автора

От отговорите на втория въпрос става ясно, че за 94% от респондентите (N=172) е важно бъдещата им работа да предлага възможност да помагат на общността, в която живеят. Едва 2,7% (N=5)

категорично отричат това да е важно за тях, а 3,3% (N=6) изразяват колебание. Както и при предходния въпрос, отклоненията в отговорите по полов признак са незначителни. Интересно е все пак да се отбележи, че пет девойки (и нито един младеж) са дали категоричен отрицателен отговор (Фиг. 2).



Фиг.2. Отговори на Въпрос 2: Важно ли е за Вас бъдещата Ви работа да предлага възможност да помагате на общността, в която живеете?

Източник: Собствено проучване на автора.

Правилната интерпретация на получените резултати изисква да се вземе под внимание обстоятелството, че изследваната извадка няма представителен характер. Въпреки това, доминацията на положителните отговори и при двата зададени въпроса е толкова безапелационна, че не може да бъде пренебрегната. С уговорката, че са необходими по-задълбочени изследвания по темата, резултатите от направеното проучване дават основание за формулиране на две логични умозаклучения:

- През следващите години предстои излизане на значителен брой млади хора, определящи себе си като инициативни, на трудовия пазар. Въпреки че самоопределянето не гарантира реално

притежание на съответното качество, то дава информация за ценностните съставки, към които личността се стреми. При правилно насочване и канализиране на младежката енергия, тази ценностна характеристика може да се превърне в неочакван ресурс за евентуалните работодатели.

- За значителна част от младите хора е важно работата им да носи полза за обществото (това донякъде обяснява засиления през последните години интерес от страна на кандидат-студентите към хуманитарните специалности). Логично е да се предположи, че тяхната кариерна ориентация ще бъде повлияна от тази ценност.

Въз основа на горните формулировки можем да приемем, че *една значителна част от младите хора у нас притежават нагласа за социално предприемачество*. В същото време е тайна, че много от тях не разполагат с ресурси за стартиране на собствен бизнес в сферата на социалното предприемачество. Сблъсъкът с реалността принуждава младите хора да се ориентират към други алтернативи – например, вътрешното социално предприемачество.

Разбира се, според постулатите на Теорията на планираното поведение (Ajzen, 1991; Krueger, Reilly, Carsrud, 2000), освен определена нагласа, формирането на конкретно намерение у индивида изисква съответни субективни социални норми и достатъчно високо очакване за реална осъществимост. Ето защо няма гаранция, че нагласата за социално предприемачество на младите хора ще доведе до действителна кариера в тази област. Това обаче, което можем да твърдим със сигурност е, че при благоприятна среда значителен брой млади хора биха били привлечени от алтернативата като наемни работници да участват в разрешаването на социални проблеми.

Тази алтернатива не трябва да се надценява. Далеч не всеки работодател може да предложи на своите служители работа, която включва и дейности от социален или екологичен характер. Но дори и да е налице подобна възможност, кандидатът за вътрешен социа-

лен предприемач трябва да отговаря на определени критерии за пригодност (знания, умения, компетенции, опит и др.). Повечето от навлизащите на трудовия пазар млади хора не отговарят на тези критерии. За да се осъществи тяхното привличане, а впоследствие и задържане, фирмата трябва да предложи адекватно обучение и перспективи за развитие. Инкубационният период може да се използва пълноценно за интегриране на новите служители към организацията и генериране на актуални идеи за развитие на бизнеса чрез социално въздействие. Въпрос на преценка на ръководството е дали тези идеи ще се реализират паралелно с основната дейност на фирмата или отговорност за тяхното осъществяване ще носи отделно институционализирано венчър подразделение.

Сред областите, които попадат във фокуса на идеите за вътрешно социално предприемачество, могат да бъдат посочени:

- Грижа за здравето: здравословно хранене, фитнес, йога и др.;
- Образование и култура;
- Подкрепа на хора с увреждания;
- Екология;
- Други дейности в подкрепа на бедните и онеправданите: правна защита, обществени кухни, взаимоспомагателни каси и др.

Независимо от многобройните условности и ограничения, вътрешното социално предприемачество се оформя като една от нишите на трудовия пазар, от които по-големите фирми биха могли да се възползват. По този начин бизнесът ще отговори на очакванията на хората и част от проблемите, свързани с привличане и задържане на служители, ще намерят своето решение.

Използвана литература

1. ПАВЛОВ, Д., (2018), INNOVENTER – международен начин за подкрепа на обучението по социално предприемачество, *Proceedings of University of Ruse – 2018*, Vol. 57, book 9, Pyce, с.43.
2. ABU-SAIFAN, S., (2012), *Social Entrepreneurship: Definition*

and Boundaries, *Technology Innovation Management Review* [online]. [2019-10-02]. Достъпен: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Saifan_TIMReview_February2012_0.pdf.

3. AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179–211. [online]. [2019-10-02]. Достъпен: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.317.9673&rep=rep1&type=pdf>

4. EPSTEIN-REEVES, J., (2010), Consumers Overwhelmingly Want CSR.[online]. [2019-10-01]. Достъпен: <https://www.forbes.com/sites/csr/2010/12/15/new-study-consumers-demand-companies-implement-csr-programs/#788eb02e65c7>.

5. GRAYSON, D., MCLAREN, M., SPITZECK, H., (2014), Social Intrapreneurism and All That Jazz: How Business Innovators are Helping to Build a More Sustainable World, NY: *Routledge*, p. 1.

6. HEATH, R., WAYMER, D.,(2017), Unlocking corporate social responsibility: Minimalism, maximization, and neo-institutionalist resource dependency keys,*Corporate Communications: An International Journal*, vol. 22, no. 2, pp. 192-208.

7. HELDRICH, J., ZUKIN, C., SZELTNER, M. (2012), *Talent Report: What Workers Want in 2012*. [online].[2019-10-01]. Достъпен: <https://www.netimpact.org/sites/default/files/documents/what-workers-want-2012.pdf>.

8. KOTCHEN, M., MOON, J., (2012), Corporate Social Responsibility for Irresponsibility, *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, Vol. 12, Issue 1. [online]. [2019-10-02]. Достъпен: <https://environment.yale.edu/kotchen/pubs/csrsi.pdf>.

9. KRUEGER, N., REILLY, M., CARSRUD, A., (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 411-432.

10. SUSTAINABILITY (2008), The social intrapreneur: A field guide for corporate changemakers,*SustainAbility*, US, p. 4 [online]. [2019-10-05]. Достъпен: https://sustainability.com/wp-content/uploads/2016/09/sustain_ability_the_social_intrapreneur.pdf.

11. ZAHRA, S., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D., SHULMAN, J., (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, p. 519 [online]. [2019-10-02]. Достъпен: [http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.7961 &rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.7961&rep=rep1&type=pdf).

IMPACT OF THE DEMOGRAPHIC STRUCTURE OF THE POPULATION ON THE REGIONAL ENTREPRENEURSHIP

Assoc. prof. Teodorina Turlakova, PhD
University of Economics - Varna, Bulgaria

Abstract: *The purpose of this report is to investigate the impact of different population indicators in a particular region on potential entrepreneurial activity and real entrepreneurial activity, giving priority to rural (non-urban) areas in the country. The survey applies indicators such as entrepreneurial activity rate, depth and breadth of entrepreneurial activity in the region and others. Conclusions have been made about the impact of population density, the share of working-age population in the region, unemployment and other processes on the development of entrepreneurship in rural areas in Bulgaria.*

Keywords: *Employment, Population Density, Entrepreneurship Activity, TEA index, Regional Entrepreneurship, Breadth and Depth Entrepreneurship*

JEL code: R23

ВЛИЯНИЕ НА ДЕМОГРАФСКАТА СТРУКТУРА НА НАСЕЛЕНИЕТО ВЪРХУ РЕГИОНАЛНОТО ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

Доц. д-р Теодорина Турлакова
Икономически университет - Варна, България

През последните години се повишава научния интерес към ролята на функциониращите дребни фирми в ревитализацията на региона, в съживяване на традициите и поддържане на деловата активност. В редица изследвания (например на Кауфман Център по предприемачество [1], официални изследвания на ФАО [2] и др.) предприемачеството се посочва като важен ключ за съживяване на районите и в частност на селските райони. Обективно изследователите посочват, че регионалното предприемачество акумулира създаване на нови работни места, повишава заетостта на населението,

възпрепятства обезлюдяването и миграцията. Протичат процеси на промяна на демографската структура в посока на повишаване дела на трудоспособното и икономически активно население, повишава се образователното равнище.

В докладите за човешкото развитие, разработвани ежегодно в резултат на изследвания на населението и регионите в страната със съдействието на ПРООН (Програма на ООН за развитието на човека) категорично се правят изводи за ключовата роля на частния бизнес и предприемачеството по отношение на местното развитие. Изводът се основава предимно на обективни показатели като например индекс на човешко развитие. Индексът на човешко развитие показва какво място заема даден регион по отношение на три показателя: средна продължителност на живота, достъп до образование и жизнен стандарт. Резултатите очертават пряка зависимост между степента на развитие на малкия и среден бизнес и предприемачество и равнището на човешко развитие като агрегиран показател за устойчиво развитие на регионите (UNDP, 2000).

Състоянието на голяма част от регионите в България при съвременните условия измества посоката към изследване на факторите за развитие на предприемачеството, което от своя страна да даде тласък за социално-икономическо развитие на региона. Развитието на предприемачеството в региона е зависимо от различни фактори, условия и обстоятелства, които подпомагат или пречат на неговата поява и развитие. Един от основните фактори е човешкият капитал с неговите основни характеристики - брой население в района, дял на трудоспособното население, възрастова и образователна структура и др.

Целта на настоящия доклад е да се изследва влиянието на различни показатели на населението в определен регион върху потенциалната предприемаческата активност и реалната предприемаческа дейност, като се даде приоритет на селските (неурбанизирани) райони в страната

Разбира се, подобни изследвания трябва да бъдат базирани на

еднакви по своята специфика райони - урбанизирани и селски, планински, равнинни и смесени и др. В световен мащаб ранга на стартиране на фирми варира локално като са изведени са и следните закономерности:

- столичните и градски региони се утвърждават като горещи точки на предприемачеството, докато селските райони изостават по показател раждаемост на фирми.

- наблюдава се един естествен процес, макар и само статистически - предприемаческата дейност по правило е по-ниска в периферните райони.

- съществуват уникални и креативни видове предприемаческа дейност, които не се измерват статистически, но чрез тях се трансформират локалните латентни ресурси в печеливши бизнес формирования и допринасят по-висока икономическа полза на региона.

- Регионалните изследвания определят отдалечените региони като среда, характеризираща се с т.нар. „регионален и локален динамизъм”, поради бързото навлизане и излизане на фирми от определени сектори и региона като цяло.

В голяма част изследователите посочват, че основните фактори за регионалната предприемаческа активност са гъстотата на населението (Bosma and Schutjens (2011)); пол, възраст (Acs and Armington (2004)); човешки капитал(мотивация) (Van Stel. и др (2008); свободно движение на работната сила/миграция(Sutaria and Hicks, nce, 2004); доходи на населението; безработицата(Wennekers и др.(2005); образование, лични качества (Wagner and Sternberg,2004).

В своите изследвания GEM метрифицира предприемаческата активност чрез Общ индекс на предприемаческата активност в началната фаза на предприемаческия процес (TEA Index) .

Популярно в научната литература е измерването на предприемаческата активност по следната формула, която обобщено отразява активността на населението:

$$Ka = NB / P ,$$

където: Ka- коефициент на предприемаческа активност;

NB- брой на малките и средни предприятия в определен район;

P – населението на района в трудоспособна възраст.

Основанията за използване на този показател са:

- Необходимост от ендогенно развитие на база на местни ресурси и използване познанията на населението в региона за наличието и традициите в използването на местните ресурси;
- Изработване на местни стратегии за местно развитие и тяхното изпълнение, при вземането на важни решения за региона;
- Решението за предприемаческа активност е свързано с притежаване на необходимия опит, квалификация или образование, което гарантира бъдещи успехи;
- Успешното реализиране на еднолично решение има мултиплициращ ефект – в разкриване на работни места, реализация на стоки или услуги, стимулира развитието на свързани бизнес дейности, генерира данъчни приходи и др.

В съвременните концепции за регионално развитие, използвани и разработвани от Центровете за изследване на селските райони в Америка, икономистите също застъпват становището, че определящи са няколко основни предимствата на региона, най-важното, от които е нивото на регионално предприемачество. Според Sara Low развитието на предприемачеството ще подпомогне използването на капацитета и ресурсите в районите, което е особено важно за селските райони.

В тази връзка S. Low предлага някои индикатори за метрифициране на регионалното предприемачество, наречени „ширина” и „дълбочинност” на регионалното предприемачество (entrepreneurship breadth and depth). Индикаторът „ширина” на предприемаческата дейност характеризира териториалната дисперсия и честота на предприемачеството, докато индикаторът „регионална дълбочинност на предприемачеството” определя концентрацията на предприемачи с висока полезност (high-value entrepreneurs) за региона.

Районите с голяма ширина на предприемаческата дейност, включват различни типове предприемачество и много на брой

предприемачи. Ширината на регионалното предприемачество американските икономисти предлагат да се измерва по формулата :

$$BE = (RSE / TRE) \cdot 100,$$

Където BE е ширина на регионалното предприемачество, измерено в % ;

RSE е регионалната самозаетост (брой предприемачи в района);

TRE е общата регионална заетост(брой заети лица в района).

Изследванията за САЩ показват, че ширината на регионалното предприемачество обикновено е с високи стойности в селските райони и с ниски стойности в градските центрове. Стойностите на ширината варират в различни граници, което се дължи на национални и регионални фактори. За селските райони на Америка например, ширината на предприемаческата дейност е над 22 %, за градовете с население между 10 000 и 50 000 жители надхвърля 17%, а за столичните градове е около 15 %. В страните от Европейския съюз се потвърждава тенденцията на по-високи стойности на „ширината” на регионалното предприемачество в селските райони пред стойностите в градските центрове

Дълбочинността на предприемачеството може да бъде оценена чрез представяне на показатели за възвръщаемост на предприемаческите фирми в региона. Предприемачите с висока полезност имат повече приходи, генерират парични средства и влияят върху регионалното развитие. Регионалната дълбочина може да се измерва чрез два икономически показателя: средните доходи на самостоятелно заетите и добавената стойност на самостоятелно заетите (предприемачите). За целта може да се адаптира следната формула за изчисляване на регионалната дълбочинност на предприемачеството:

$$DE = (AInE / TIn) \cdot 100 ,$$

където DE – регионалната дълбочинност на предприемачеството, в %;

AInE- средни доходи на предприемачите от изследвания регион;

TIn – средни доходи (заплата) на човек от населението на региона;

Изследванията на Центровете за развитие на предприемачеството в селските райони на САЩ показват, че се наблюдава следната закономерност: селските райони се отличават с висока ширина и ниска дълбочинност на предприемачеството. С други думи, в селските райони предприемачеството е с висока честота, но то не генерира висока добавена стойност за разлика от предприемаческата дейност в градските центрове.

Икономическото развитие на селските и градските райони в България се характеризира с нарастващи различия. БВП на глава от населението, в предимно селските райони, е 3,7 пъти по-нисък, отколкото в предимно градските райони (София-столица) (в ЕС-27 – 1,8; в ЕС-12 – 2,3). Тези различия са обусловени основно от по-ниската гъстота на населението, по-слабата икономическа активност в селските райони и свързаната с нея по-ниска заетост, по-ниската производителност и растеж.

Доминиращият характер на самонаемането върху икономическия живот личи и от структурата на заетостта в селата и градовете.

Данните показват, че броят на работодателите в селата е над два пъти по-нисък от този в градовете. За сметка на това относителния дял на самонаетите и неплатените семейни работници в селата е почти два пъти по-висок отколкото в градовете – съответно 20,8 % и 4,2 %. Недостатъчната предприемаческа активност в селата ограничава възможностите за откриване на нови работни места. В същото време селскостопанския сектор като цяло поддържа висока заетост и съответно ниска ефективност.

Следователно доминирането на селското стопанство в икономиката на селата само по себе си не е проблем, ако то се развива чрез ефективно действащи предприемачески структури. На този етап, обаче аграрния сектор все още е ниско ефективен и произвежда по-малко БДС с повече заети. Едновременно с това заетостта в селскостопанската дейност не допринася за намаляване на безра-

ботицата в селата, защото голяма част от стопанствата не генерират работни места. В резултат се разширяват все повече различията между заетостта на хората от селата и градовете.

Въз основа на данните от статистиката за демографията на предприятията и изменението в броя на трудоспособното население можем да изчислим индекса на ранна предприемаческа активност за България (вж.таблица 1). Намалението в броя на новосъздадени фирми през последните години и в броя на трудовоактивното население оказва негативно влияние върху изчислявания показател, което дава отражение и върху общото социално-икономическо развитие на страната.

Таблица 1

Новосъздадени предприятия, трудоспособно население и коефициент на ранна предприемаческа активност в страната за периода 2014-2016 г.

Данни и показатели	Изменение на данните по години		
	2014	2015	2016
Новосъздадени предприятия, брой	57 134	36 514	32 109
Трудоспособно население в страната	4 773 900	4 522 769	4 505 017
Индекс на ранна предприемаческа активност (TEAIndex) ²	11.96	8.07	7.01

Наличието на статистически данни за демографията на фирмите по региони, области и общини би позволил и по-сериозни изводи за регионалните влияния върху предприемаческата активност.

Дескриптивната статистическа информация показва значителна регионална дивергенция по редица показатели. Много отчетливи са разликите по отношение на дела на земеделието в Брутната добавена стойност, коефициента на безработица, гъстотата на населението и ИЗП от земеделските стопанства в различните райони и

² Коефициентът е изчислен на 1000 души население.

области на страната. В по-голямата си част стойностите на вариация надвишават 30 %.

Следователно, можем да отбележим, че като резултат от въздействието на разнообразни регионални и национални фактори съществува сериозна регионална социално-икономическа, демографска и секторна нееднородност (вж.таблица 2). Прави впечатление, че едно от най-силните различия е по отношение на дела на земеделието в БДС по области. Тук разбира се, една от причините е и специализацията на отделните райони, но този фактор не може да окаже силен натиск върху цели области и райони като се има предвид, че над 80 % от територията е заета от селски райони.

Таблица 2

Резултати от изследване на териториалните различия по показатели безработица, гъстота на населението, БДС от земеделие

Показатели	Min	Размах, абс.сто йност	Средна аритме- тична	Стандарт- но откло- нение	Коефи- циент на вариа- ция
Коефициент на безработица по области, %	4,8	24,1	11,7	5,45	46,79
Коефициент на безработица по райони, %	6,6	8	11,3	2,81	21,67
БДС от земеделие-отн. дял, по области	2,6	20,5	9,8	5,34	52,31
БДС от земеделие-отн. дял, по райони	1,5	10,2	7,4	3,45	47,22
Гъстота на население-то, д/кв. км., области	34,9	86,9	58,4	20,10	36,05
Гъстота на население-то, д/кв. км., райони	44,2	23,6	57,5	9,23	15,71

Източник: Данните са ползвани от Районите, областите и общините в Р България, 2017 г.

Вариациите по изброените показатели се открояват най-вече на ниво област и дивергенцията там е по-висока от изчислената на

район. Следователно, може да се прогнозира, че динамиката и на други социално-икономически показатели ще се различава предимно по области.

Въведените от Кауфман център показатели за ширина и дълбочинност на регионалното предприемачество се основават на други данни- заетост, самозаетост и доходи на един зает от предприемаческа дейност и работна заплата. Потвърждават се изводите за силно развитие на предприемачеството в Северозападен район и най-слабо равнище на самозаетост в Северозападен район на планиране. Важно е да се отбележи, че от останалите райони единствено Североизточен район е с нива на разпространение на предприемаческата дейност (13,46) над средните за страната (12,51).

Изчисляването на показателя «Дълбочинност на предприемаческата дейност» дава различна представа за регионалните измерения на бизнеса в страната. Доходността на бизнеса, сравнена със съответстващото заплащане на наетите в региона показва, че тя е с най-ниски нива в Югоизточен район, а с най-високи стойности в Югозападен район под влияние на столицата. Неблагоприятна е констатацията, че дълбочинността на предприемаческата дейност в почти всички райони (с изключение на Югозападен и Южен централен) е по-ниско от средното за страната. Разбира се това е отражение на общото ниско икономическо развитие в страната.

Трябва да отбележим, че в САЩ, където са правени регулярни изследвания за ширина на предприемачеството, резултатите са противоположни на регионалните резултати в България. Ширината на предприемачеството в американските селски райони варира около 17-20 % и е много по-висока от градските центрове, където едва достига 15 %. Това показва стремежът за пространствено разсредоточаване на бизнеса в тази страна и стремежът да се търсят сравнителни предимства в селските райони като евтина работна ръка, ниски разходи за наем и др.

Структурата на паричните доходи потвърждава зависимостта на хората в селските райони от натуралното стопанство и бюджет-

ните трансфери. Впечатляващ е факта, че на пръв поглед в селата сякаш има някаква «друга» активност, която доминира над доходите от селското стопанство. Това е заключението от социологическо проучване на ПРООН/АСА за целите на Доклад за развитието на човека (ПРООН, 2017). В резултат на изследването може да се твърди, че по-голямата част от домакинствата в селата (68,1%) разчитат основно на приходи от неселскостопанска дейност, въпреки че основният източник на заетост е именно селското стопанство. Проучванията от 2008 г. показват, че дори и регистрираните земеделски производители не разчитат особено много на приходите от селското стопанство. Едва 27, 3 % от тях залагат предимно на приходи от селско стопанство, а 38, 2 % разчитат най-вече на «друга, неселскостопанска дейност».

В резултат от проучването става ясно, че «другата дейност» в селата е основана на социални трансфери или на заетост в публичния сектор. Както личи и от фигура 5.5. делът на социалните плащания в паричните доходи на хората от селата е 39,59 %, а в градовете 29,08 %. Тази разлика се дължи на по-високия относителен дял на пенсиите, които съставляват около 35,2 % от доходите в селата и 23,6 % от доходите в градовете.

Като цяло наличните възможности за диверсификация на доходите са твърде ограничени. Според цитираното изследване парични доходи извън селското стопанство в селата имат около 12,6 % от респондентите, като $\frac{1}{4}$ от тях са в публичния сектор или администрацията. Нисък относителен дял имат дейности като текстил, транспорт и строителство, които според изследването варират около 1 % всяка. С незначителен относителен дял, около 0,2 % са селския туризъм и производството на билки и маслодайни растения.

Възможност за диверсификация на доходите на хората, живеещи в селата, дават малките съседни градове, където те най-често търсят работа. Дейностите, към които се насочват хората от село в малките градове са свързани най-често с транспорт, индустрия, строителство или търговия. В големите градове препитанието на

хората от селата са от подобни на тези в малките градове дейности – строителство, търговия или комунални услуги.

Наблюдава се закономерна релация между развитие на предприемачеството и нивата на заетост на населението. На таблица 3 са подбрани области с най-висок дял на заетите в селското стопанство и други с най-нисък дял на заети в селското стопанство. Използвани са данни на НСИ за заетост и нива на безработица, върху които са направени собствени изчисления.

Таблица 3

Заетост в селското стопанство и услугите и безработица в избрани области

Показатели за общините на области	Относителен дял на заетите в аграрния сектор	Относителен дял на заетите в сектор услуги	Среден коефициент на безработица в общините	Коефициент на корелация между заетост в селското стопанство (услугите) и средно ниво на безработица
Избрани области с най-висок дял на заетите в селското стопанство				
Силистра	54,3	29,6	28,0	Корелацията между заетостта в аграрния сектор и безработицата е 0,36.
Разград	49,5	30,2	23,8	
Видин	48,5	36,4	34,6	
Търговище	45,8	32,4	28,7	
Монтана	44,1	33,8	31,9	
Избрани области с най-нисък дял на заетите в селското стопанство				
Бургас	21,2	51,6	13,9	Корелацията между заетостта в услугите и безработицата е 0,31.
Кюстендил	20,9	40,8	16,6	
Габрово	20,2	36,4	8,5	
Варна	13,7	59,5	17,8	
София	2,2	74,0	13,2	

Източник: Районите, областите и общините в Република България 2017 г. и собствени изчисления

Въпреки слабата положителна корелация между стойностите

на заетостта в определени сектори и безработицата, се наблюдават следните закономерности. Областите с високо ниво на безработица като Търговище, Силистра и Разград например, се характеризират и с висока заетост в селското стопанство. И обратно, области като София, Варна и Габрово например с нисък дял на заетите в селското стопанство и висок дял на заетите в услугите поддържат ниско равнище на безработица в селата.

Особено съществена е взаимовръзката между отрасловата структура на заетостта и продължителната безработица. През годините 2014-2016 г. общините, където преобладават услугите поддържат с 4 % по-ниска безработица спрямо общините, в които преобладава селското стопанство. Изследванията сочат, че особено висока е дълготрайната селска безработица в областите Видин (96,8 %), Ямбол (90,8 %), Монтана (84,1 %) и Кюстендил (80,5 %). Дълготрайната (над 1 година) селска безработица е над средната за страната (68,3 %) в области, считани за успешни селскостопански райони, като Пловдив (73,2%) и Добрич (76,6 %).

Разсъжденията относно релацията «висока заетост в селското стопанство- висока безработица» ни ориентират към няколко възможни причини, които в някои случаи имат съчетано във време и място действие. Високата заетост в селското стопанство в посочените области има няколко обяснения. От една страна голяма част от дейностите в сектора имат трудоемък и нискотехнологичен характер. От друга, преструктурирането на икономиката и търсенето на препитание на хората в пенсионна възраст водят до прилив на работна сила в земеделието. В същото време високата безработица може да е свързана с други два фактора: недобрите алтернативни възможности за алтернативна заетост извън селското стопанство в района и генериране на т.нар. «самонаемане за оцеляване», което означава, че отчетената заетост в селското стопанство не е свързана с наемане на нова работна сила в резултат от разрастването на ефективни пазарни стопанства. Самонаемането в селското стопанство не може да покрие свободната работна сила и те поддържат по-

висока безработица от другите населени места.

Бележки

1. Създадена в средата на 1960-те години от покойния предприемач и филантроп Ewing Marion Kauffman, фондация Kauffman е базирана в Канзас Сити, Мисури, и е сред най-големите частни фондации в Съединените щати с актив приблизително \$ 2000,0 милиона.

2. Организация за прехрана и земеделие, www.fao.org

Използвана литература

1. ПРООН, (2017) Селските райони: преодоляване на неравнопоставеното развитие, Национален доклад за развитието на човека.

2. UNDP, 2000, Доклад за човешкото развитие, София, Част I.

3. BOSMA, N., SCHUTJENS, V. (2011), Patterns of promising entrepreneurial activity in European regions. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 98(5), 675-686.

4. ACS, Z. J., and C. ARMINGTON (2004). *Employment growth and entrepreneurial activity in cities*, *Regional Studies*, 38 (8), 911-927.

5. VAN STEL, A., and K. SUDDLE (2008). "The impact of new firm formation on regional development in the Netherlands," *Small Business Economics*, 30 (1), 31-47.

6. STERNBERG, R., S. WENNEKERS (2005), *Determinants and effects of new business creation using global entrepreneurship monitor data*, *Small Business Economics*, 24, p.193-203.

7. SUTARIA, V., D. HICKS, (2004) New firm formation: Dynamics and determinants, *Annals of regional Science*, 38, 241-262.

8. WAGNER, J., R. STERNBERG (2004) Start-up activities, individual characteristics, and regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data, *Annals of Regional Science*, 38, 219-240.

MODEL FOR SUSTAINABLE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATIONS

Assoc. prof. Katya Antonova

University of Economics - Varna, Bulgaria

Abstract: *In strategic thinking, people are seen as a major resource, and managers realize that in order to compete in today's market, sustainable management of people, their abilities and ideas are needed. The purpose of the author in this report is to present a model for sustainable human resource management in order to achieve competitiveness and sustainability of organizations.*

Keywords: *Sustainable Management, Human Resources, Model*

JEL code: *M12, M14, M15*

МОДЕЛ ЗА УСТОЙЧИВО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Доц. д-р Катя Антонова

Икономически университет - Варна, България

Глобализацията и технологичното развитие, тенденциите и предизвикателствата на четвъртата индустриална революция, пред които е изправена съвременната икономика налагат осигуряването на баланс между икономическото развитие, усъвършенстването на знанията и уменията на заетите и подобряването на благосъстоянието им. От гледна точка на отделната организация концепцията за „устойчиво управление” е особено актуална днес, предвид замяната на възприеманите до миналия век цели като „максимизиране на печалбата” и „максимизиране на стойността за акционерите” с „повишаване на стойността на всички заинтересовани страни” и „осигуряване на устойчиво развитие”.

Бързото навлизане на новите технологии прави хората един от основните източници на конкурентни предимства и оказва изключително влияние в администрирането и организацията на работа,

служебните комуникации, обучението и развитието и изграждането на подходяща организационна култура (Велева, 2015). Необходимо е мениджърското внимание да е насочено към непрекъснато повишаване на знанията и уменията на заетите, към привличането и задържането на таланти, към ангажираността им към организационните цели.

Обект на изследване в доклада са човешките ресурси, а предметът се идентифицира с необходимостта те да бъдат управлявани устойчиво.

Целта на автора в настоящата разработка е представянето на модел за устойчиво управление на човешките ресурси за постигане на конкурентоспособност и устойчивост на организациите.

Популярността на понятието „устойчивост“, както и взаимозависимостта на неговите компоненти се свързва с основния модел, познат в теорията - три взаимно пресичащи се кръга, символизиращи трите аспекта на устойчивост и връзката между тях: екологичен - засягащ състоянието на природното равновесие;икономически - отнасящ се до екологоемкостта на производството;социален - свързан със стопанските и природните условия на живот на населението, като заетост, образование и обучение, здраве, достъп до „здрава“ природна среда, отговорно и споделено управление и др.

За да се развият устойчиво организациите е необходимо тяхното управление да има стратегически характер. Според концепцията „седемте С“, разработена през 80-те години на миналия век в консултантската фирма McKinsey(1) важни за стратегическо управление на всяка организация са седем елемента: стратегия на организацията (strategy); структура на организацията (structure); системите или процедурите на процесите в организацията (system); състава на служителите (staff); стилът на управление (style); съвкупността от умения(skills) и споделени ценности (shared values).

В съответствие с тази концепция, известна още като „щастливият атом“, само тези организации, в които всичките седем елемента са взаимосвързани, могат да функционират и да се развият

ефективно. Всеки има своя собствена област на разпространение и влияние, така че те взаимно се допълват. Основна роля в концепциите за устойчиво управление на организациите е отредена на човешките ресурси. Човекът със своите знания и умения е и продължава да бъде критичен фактор за постигане на конкурентно предимство.

По наше мнение, основното предизвикателство за постигането на устойчивост при управление на хората е необходимостта от стратегическо планиране, стратегически мениджмънт, корпоративна социална отговорност и изграждане на работодателска марка (вж. фиг.1).



Фиг. 1. Предизвикателства пред устойчивото управление на хората в организациите

Източник: съставена от автора

Стратегическото планиране е дейност, която се извършва, за да се обосноват целите на развитие, да се определят стратегиите, вкл. стратегията за управлението на човешките ресурси, да се планират задачите и да се разпределят ресурсите, необходими за постигане на целите. Съвременните организации съществуват в условия на сложност, променливост и несигурност. Стратегическото плани-

ране предполага балансираност и обвързаност между целите, стратегиите и програмите в организацията. То се свързва с достигането на оптимален модел на управление на ресурсите, най-важният от които са хората.

Организациите се отличават посредством **корпоративната идентичност и имидж (работодателска марка)**, която придобива огромно значение за успешното им функциониране. Желаната и търсена организация е съвкупност от материални и нематериални характеристики, които я правят атрактивно и предпочитано място за развитие на потенциала на отделния служител. Работодателската марка е съвкупност от маркетингови, дигитални, комуникационни, бизнес и HR стратегии и ако някое от тези неща липсва, то резултатите няма да бъдат удовлетворяващи.

Според Мелеуар (2008) факторите, които влияят върху процеса на формиране на идентичността са управлението на заетите, формалните и неформалните организационни практики, езикът, комуникациите, корпоративния дизайн, артефактите, символите, формите на организационна култура, националните особености и особеностите на сектора, в който компанията осъществява дейността си. Отправна точка в процеса на формиране на корпоративна идентичност имат членовете на организацията, които оказват директно влияние чрез възможността им да създават положителен имидж и дълготрайна позитивна репутация на организацията пред външната среда. За да бъдат разпознаваеми на пазара и да запазят конкурентните си предимства съвременните организации се нуждаят от ярки отличителни характеристики, които да ги подпомагат в процеса на развитие и усъвършенстване.

Корпоративната социална отговорност е съвременна, развиваща се концепция и нейното прилагане е много актуално. Според определение на Световната банка тя е „ангажимент на бизнеса да допринася за устойчивото икономическо развитие и да гарантира връзка с работниците, техните семейства, местната власт и обществото като цяло, с цел повишаване качеството на живота, което да

бъде приемливо както за бизнеса, така и за развитието“. Изграждането на корпоративна социална отговорност означава прилагането на конкретни политики свързани със спазване правата на човека, осигуряване на социална сигурност и условия за труд, изграждане на стандарти за етично поведение, производствена политика и политика по отношение на клиентите, политика по отношение на околната среда и др.

Стратегическият мениджмънт е непрекъснат процес на създаване на конкуренти предимства чрез устойчиви управленски подходи, различен начин на мислене, който често може да влиза в конфликт с нагласи, начин на работа, методи и условия усвоени при традиционната фирмена дейност. Налагат се промени в стратегията и политиката, в организационната структура, в корпоративната й култура, в управлението на хората и др.

Поради особеностите на човешките ресурси тяхното управление е значително по-сложно, в сравнение с останалите фактори на производството. Според Калчев (2014) в икономически смисъл те не се различават особено от останалите производствени фактори, но притежават някои важни специфични черти, с които трябва да се съобразява управляващият субект. От мнението на автора става ясно, че те са уникални по своята природа и изискват специфично третиране от страна на работодателите. Неразумното и лишено от загриженост отношение към тях обикновено води до ответна реакция и проблеми за съответната организация. В този смисъл е необходимо дейностите по управление на хората в организацията да бъдат съобразени с това.

Управлението на човешките ресурси се състои от дейности, които често са представяни като механичен сбор от управленски решения относно проблемите, свързани със служителите в организацията. При този подход липсва интеграция на стратегията по управление на човешките ресурси с организационната стратегия, което предполага неустойчивост на управлението. Тази слабост се преодолява от прилагането на системния подход.

Енерт(2009) разработва модел за устойчиво управление на човешките ресурси, като разглежда ефектите от него на ниво общество, организация и индивид. Тя предлага четири възможни стратегии във връзка с развитието на хората в организацията: развитие на източниците на ресурси - инвестиране в обучение, осигуряване на баланс между личен и професионален живот; контрол върху състоянието на заетите - осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд и на възможности за възстановяване; възможност за взаимна размяна на ресурси - разбиране потребностите на заетите, създаване на отношения на доверие и лоялност, изграждане на партньорства и прилагане на социално отговорни практики за постигане на положителен имидж.

По наше мнение стандартният процес на управление вече не е актуален. Появява се необходимост от нов работещ модел за устойчиво управление на хората, който се изразява в необходимост от системен подход при определяне на стратегически алтернативи, които според нас са: осигуряване на безопасност и здраве при работа, усъвършенстване на заетите чрез непрекъснато обучение, привличане и управление на таланти, управление на ангажираността на заетите, промяна в парадигмата за лидерството. Ако хората са информирани за възможностите пред тях, много по-вероятно е те да са ангажирани към организацията и да работят в полза на нейния имидж, да продължат да се обучават, да са креативни и да споделят идеите си (вж. фиг.2).



Фиг. 2. Стратегически алтернативи

Източник: съставена от автора

Осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд създава условия за ефективно използване на работната сила и за успешно постигане на производствените и икономическите цели (Иванова, 2018). Политиката на всяка организация по отношение на управлението на дейностите за осигуряване на безопасност и здраве при работа е от стратегическо значение както за заетите, така и за организацията.

Работодателите отчитат дейностите по обучение и развитие като един от най-важните фактори за конкурентна способност на организациите. По-добрата квалификация на хората води до увеличаване на възможностите за адекватно реагиране на бързо променящата се пазарна среда, повишаване на качеството и на производителността на труда, увеличаване на печалбата, намаляване на трудовите злополуки, подобряване социално-психологическия климат, постигане на по-добра мотивация у заетите и др.

Темата за привличането, развитието и задържането на талантите е особено актуална. За да изгради успешна стратегия в тази посока една организация е необходимо да осъзнае важността на талантите. Те се развиват чрез предизвикателства, които ги поставят извън зоната им на комфорт и ги карат да бъдат още по-креативни. По мнение на Богданова (2013) причините за оставане на заетите, вкл. и талантите са: добро и поощряващо възнаграждение; чувство за принадлежност; добър баланс между работа и личен живот; усещане за полезност при извършване на работата; уважаван лидер или мениджър; гордост от организацията и др.

Стилът на управление е важен мотивационен фактор, който има пряка връзка с формирането на ангажираност към организацията. В най-общият смисъл тя се свързва със създаването на чувството за значимост и принадлежност. В тази насока е необходимо ръководството да разпространява фирмената мисия и цели и да формира общи цели на организацията и на служителите чрез обвързване на индивидуално поставените цели с фирмената стратегия. При възникването на трудности е редно управляващите да търсят мнението

и идеите на всички засегнати от проблема служители, да осъществяват интензивна комуникация с подчинените. По-високите нива на ангажираност на служителите намаляват текучеството и необоснованите отсъствия от работа. Ангажираността се влияе пряко и е следствие от удовлетвореността на служителите. Разликата между тях според Косцек е че „удовлетвореността е пасивно състояние у служителите, докато ангажираността е активно поведение“ (Kosces, 2003, p. 49).

Според Семерджиев (2007) способността да се управлява конкурентна организация зависи от лидерските умения, предприемаческия дух и уменията за работата в екип на хората, участващи в този процес. Потенциалът на всяко начинание се съдържа в хората, отразява се в идентичността и в способността да се експлоатира тази идентичност с цел създаване на продукти и услуги с висока стойност за потребителите. „Лидерството е особен случай на междупличностно влияние, благодарение на което човек или група хора правят това, което иска лидерът от тях“ (Шермерон и др., 2006, стр. 287).

Предприемането на конкретни действия за устойчиво управление на заетите е обективна необходимост. То не може и не трябва да бъде самоцелно, необходимо е да е подчинено на модел за управление и подходяща стратегия.

Според нас предлаганите стратегически алтернативи откриват значителни възможности, а положителните ефекти ще се проявят в следните направления:

- повишаване качеството на заетите в организацията, а от там и качеството на предлаганите услуги;
- осигуряване на устойчивост на всеки служител;
- осигуряване конкурентна способност и устойчивост на организацията.

В предложеният от нас модел е очертан пътя на процеса на управление на хората в организацията и превръщането на това управление в устойчиво (вж. фигура 3).



Фигура 3. Модел за устойчиво управление на хората в организацията
 Източник: разработен от автора

Моделът, който предлагаме очертава няколко основни етапа:

Първо: Определянето на политика, визия, мисия и стратегия на организацията са основен елемент на управлението - на този етап се дефинират стратегическите цели на организацията. Ако визията и мисията на една организация не са формулирани добре, не е възможно да се приложи правилно и самата стратегия.

Второ: Стратегията за управление на човешките ресурси обхваща областите, в които се вземат стратегически решения, свързани с управлението на хората. В съвременната теория управлението на хората се схваща като част от организационната стратегия. В този смисъл, управлението на човешките ресурси е процес, който трябва да се управлява стратегически, за да е устойчив.

Трето: Стратегическите алтернативи представляват възможностите за избор. Вариантите за такива, в областта на устойчивото управление на заетите са много, но според нас тези, които сме включили в предложения модел са основни за тази управленска дейност на съвременния етап на развитие. Всяка организация ги определя според стратегията си.

Четвърто: В новите икономически условия повишаването на качеството на човешките ресурси е сигурен индикатор за успех и в тази връзка е необходимо инвестирането в хората да е обект на дългосрочно планиране. Оценката и анализът на реализацията на стратегическите алтернативи изпраща разработките към коригиращите действия. Те са необходими, в случай че не са постигнати поставените цели и че избраните стратегически алтернативи са нецелесъобразни, а получените резултати след извършената оценка са незадоволителни. Тогава се налага разработките да се върнат към началото на системата и да се направят оценки на политиката, организационната стратегия и на стратегията за управление на хората. Ако направената оценка се окаже отрицателна се налага набелязването на нови цели, в съответствие с тях нови стратегически алтернативи и разработването на нова стратегия.

Пето: В основата на усъвършенстване на управление на заетите е необходимо мениджърите да са запознати с промените на вътреш-

ната и на външната среда, така че да могат да вземат решения в критични ситуации, да разглеждат управлението от стратегическа гледна точка, да разглеждат в единно цяло необходимите дейности и отговорности.

Разработването на модел за устойчиво управление на хората в организацията е непрекъснат процес, който се влияе от вътрешната и външната среда. Динамиката на развитие на икономиката и в частност на организацията, предполага постоянно изследване и анализ на развитието и набелязването на нови, по актуални стратегически алтернативи.

В заключение може да се каже, че моделът за устойчиво управление на човешките ресурси, който предлагаме представлява съвкупност от елементи и причинно - следствени връзки между тях. Той може да се използва от различни организации в зависимост от тяхната специфика. Предложеният модел е принципен, което предполага, че с определена преориентация на някои елементи и стратегически алтернативи може да се използва и за други стратегически функции. Поради взаимната обвързаност на отделните функции за управление е необходимо организациите да внедряват и поддържат система за устойчиво управление на човешките ресурси, която да гарантира постоянен мониторинг на дейностите, координация и целенасоченост на процесите.

Бележки:

1. Концепцията е разработена от американските учени-икономисти Томас Питър и Робърт Уотърман, написали прочутата книга "В търсене на ефективно управление" и Ричард Паскал и Антъни Атос, автори на "Изкуството на японския мениджмънт. Наръчник за американските мениджъри".

Използвана литература

1. БОГДАНОВА, М.(2013) Подбор и оценяване на персонала.

София: ун. изд. „Св. Климент Охридски, с. 458

2. ВЕЛЕВА, М. (2015) Модерните технологии в съвременното управление на човешките ресурси в туризма: Възможности и перспективи.// *Туризмът в епохата на трансформация: Сборник с доклади от юбилейна международна научна конференция, посветена на 50-годишнината от създаването на специалност „Туризмът“ в Икономически университет - Варна. - Варна: унив. изд. Наука и икономика, с. 774.*

3. ИВАНОВА, П. (2018) Икономически и социални аспекти на здравословните и безопасни условия на труд. *Административно право - съвременни тенденции в правораздаването и доктрината : Сборник доклади с доклади от национална кръгла маса, 20 април 2018, Варна : Наука и икономика, с. 163.*

4. КАЛЧЕВ, Р., АНТОНОВА, К. (2014) Управление на човешките ресурси, Варна: изд. "Наука и икономика" с.15

5. СЕМЕРДЖИЕВ, Ц.(2007) Стратегическо ръководство и лидерство. *София: изд. Софтрейд, с.12*

6. ШЕРМЕРОН, ДЖ., ДЖ. ХАНТ, Р. ОСБОРН. (2006) Организационно поведение. *изд. Питер, СПб., с. 287.*

7. EHNERT, I. (2009) Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. *Berlin/Heidelberg: Physica-Verlag.*

8. KOSCEC, M. (2003). A Word About Employee Satisfaction, p.49

9. MACEY, W., SCHNEIDER B.(2008) The Meaning of employee engagement, *Industrial and organizational Psychology, volume 1, p.3-30.*

10. MELEWAR, T.C. (2008) Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation, *Routledge, NY.*

11. TEKLEAB, A.(2005) Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: the Role of Contract Violations, *Academy of Management Journal, 48(1), p.148.*

ENTREPRENEURSHIP AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: APPROACHES AND PARADIGMS

Assoc. Prof. Kamelia Narleva, PhD
„Nikola Vaptsarov“ Naval Academy – Varna

Abstract: *In this paper we analyze the current sense the modern management concept of Entrepreneurship Human Resource Management. Some leading directions for application of these management technology in enterprises have been outlined. We managed to prove a thesis regarding the role of entrepreneurship and management functions for achieving a status of entrepreneurship management.*

Keywords: *Entrepreneurship Management, Human Resource Management, Functions, Empirical Approach.*

JEL code: *A13*

ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО И УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ: АСПЕКТИ И ПАРАДИГМИ

Доц. д-р Камелия Нарлева
ВВМУ „Н. Й. Вапцаров“ – Варна

1. Въведение

От началото на осемдесетте години на миналия век въпросите за съвременните аспекти на предприемачеството придобиват особена популярност – практико-приложна, както и научна значимост. За един кратък период от време, близо половин век, предприемачеството навлиза в нови хоризонти – обществен, социален, екологичен, технологичен, политически и други, които стават неразделна част от образованието и от академичните изследвания; превръщат се във фактори, влияещи осезаемо върху социалната и икономическа политика. Поради това, учени и практики достигат до идеята за поява, именно през осемдесетте години на миналия век, на т. нар.

„модерна епоха” на предприемачеството. В този контекст, целта на доклада е да се проучи ролята на модерното предприемачество върху управлението на човешките ресурси в действителността.

2. Предпоставки на съвременното предприемачество

Причините за интереса към предприемачеството като съвременна управленска концепция от осемдесетте години на миналия век имат основания да се проучат в широк и в тесен аспект. В по-общ план, сред открояващите се предпоставки са „новата роля” на човека - неговият творчески, образователен, потенциал, както и стремежът на обществата и изграждащите ги институции за постигане на този приоритет.

Във времето на т. нар. постмодернистична епоха - края на седемдесетте години на миналия век и през цялото следващо десетилетие, П. Дракър също „открива” и детайлно анализира промени в икономически, социален, културен и пр. аспекти – „безпрецедентни и всеобхватни”, които засягат всички сфери и стоят в основата на новата социална технология, наречена предприемачески мениджмънт” (Дракър, 2002:17).

В по-тесен аспект, нарастващата потребност от приложение на принципите на съвременното предприемачество кореспондира с факторите на съвременната бизнес среда –развитието на технологиите, ускоряването на научно-техническия процес, многообразието от предлаганите продукти и услуги, съкращаването на жизнения им цикъл, скоростта на получаване на информация (Internet), социалните мрежи, новите знания и най-вече отражението на тези и други фактори върху обществата и хората.

В още по-тесен аспект, съвременното предприемачество се асоциира с необходимостта от нов управленски подход в структурите на гражданското общество. Нарастващото значение на нестопанските организации, например и недостатъчната традиционна подкрепа за тяхното развитие и растеж, провокират видни изследо-

ватели, да демонстрират в своите изследвания един „нов мениджмънт” в нестопанския сектор, основан на предприемаческите инициативи (Нарлев, 2014: 19; Нарлева, 2011: 22).

Предпоставките за появата на съвременните предприемачески направления, освен икономически, имат дълбок социален и екологичен аспект. В подкрепа на това, Тод Гергей, изпълнителен директор на Международна мрежа по управление на околната среда, определя три различни от горепосочените предпоставки за произхода и експанзията на предприемачеството в съвременния свят. От една страна, това е глобалното изменение на климата, под формата на повишаване на глобалната температура. На второ – загубата на биологични видове. И на трето, увеличаването на пропастта между обществата. Този последен показател характеризира социалните неравенства, в резултат на които се формират и по-конкретните социално-икономически индикатори (предпоставки): неравенства по повод на детска смъртност, потребление на енергия, разходи за здравеопазване и пр. (Гергей, 2011:26). Редом с посоченото по-горе, предпоставките за възникването и експанзията на съвременното предприемачество са свързани и с отсъствието на еднозначни жизнени стандарти в глобален мащаб; невъзможността на световната пазарна икономика да реализира икономически растеж, като растеж на благосъстоянието на всички; глобалната бедност; преодоляването на изостаналостта; растящата дивергенция в определени части на световната икономика; цикличната нестабилност и пр.

Безспорно, предпоставките са много и различни, макар и не рядко взаимосвързани по произход и по съдържание. Тяхното изследване и познание е важно, тъй като формирането и развитието им поставят под съмнение устоите на всяка една социална държава и водещите ѝ икономически политики. За изясняване на произхода и на съдържанието на съвременното предприемачество, обаче, е от значение не само познанието на посочените и други предпоставки, но и причините за тяхната поява, както и прогнозното им развитие в бъдеще.

В обобщение, модерната епоха на предприемачеството придобива значимост от изследователска гледна точка през последните две десетилетия на двадесети и началото на двадесет и първи век. До този исторически момент се формират предпоставки – глобални, обществени, организационни и личностни, които трансформират предприемачеството като съвременна управленска теория и практика и провокират нуждата от нейното задълбочено теоретично проучване и актуално практическо приложение.

3. Парадигми на съвременното предприемачество и на управлението на човешките ресурси

Проучването и анализът на някои научни парадигми, дават част от отговорите за миналото, настоящето и перспективите за развитие пред съвременното предприемачество. В частност, те (парадигмите) представляват нагледен инструмент за установяване на причините за формирането и утвърждаването на модерните предприемачески направления като теория и като практика по цял свят.

В това отношение, изследването на финландската изследователка Паула Кюро (Paula Kyrö), илюстрира причините за появата и насоките за бъдещото развитие на съвременното предприемачество като резултат от промени в знанието и практиките на предприемачеството в миналото (Виж Таблица 1.).

Таблица 1

Промяна на историческите парадигми за предприемачеството

Епоха	Общество	Предприемачество
Традиционна ера – преди 18 век	Благородничество; Система на майсторите и меркантилизъм; Класово общество и класов произход на индивида.	Предприемачеството започва развитието в семантиката на индивидуализма; Поемане на риск;

Съвременен преход от началото на 18 век до края на 19 век, началото на 20 век	Гражданско общество: • Феодализмът и майсторската система се провалят; • Либерализъм и демокрацията – идоли на обществото.	Предприемачът като индивид и предприемачеството като създател, носител на икономически успех (макроикономически процес).
Модерна епоха - 20 век	Общество от публичен сектор и големи фирми: • Хомогенизиране на демокрацията; • Ред и унифицирана култура.	Предприемачеството като малък бизнес, мениджмънт и собственост; връзката с икономическата теория на макро ниво е загубена.
Постмодернитичен преход – 1980 – 2000 години	• Полярно общество: • Богати/ бедни; • Заети/ безработни; • Локален/ глобален пазар и други.	• Социално предприемачество; • Екопредприемачество; • Устойчиво предприемачество.
Постмодерна епоха?	Ще има ли противопоставяне между благоденствието и растежа?	Ще има ли основание предприемачеството да бъде разглеждано на макрониво?

Източник: Kyrö, P. Entrepreneurships Paradigm Building – towards a discipline.
<http://www.uta.fi/entrenet>, June, 2, 2016, pp. 1-19, p. 12.

При анализа на схематично представените парадигми на Кюро, биха могли да се изведат някои насоки за по-доброто разбиране на съвременното предприемачество – за неговото минало, настояще и бъдеще. Така например, от началото на 20 век, или при т. нар. „модерна“ епоха, предприемачеството има проявление в бизнес, нестопанския и обществен сектор с идеята за развитие на принципите на демократичност, растеж и развитие на обществото. Причините за това се състоят в провала или неадекватността на предходната система, както и в принципите ѝ за утвърждаването на либерализма и демокрацията – идоли на тогавашното капиталистическо общество.

Според анализите, съвременното предприемачество, от начало-

то на т. нар. постмодернистичен период придобива значимост от изследователска гледна точка през последните две десетилетия на миналия век. До този исторически момент се формират предпоставки („връзката на макроикономическо ниво е загубена”; „непрекъснат растеж и разширяване на пазара” и пр.), които обуславят появата на съвременна управленска практика в икономическата реалност и провокират нуждата от нейното по-задълбочено проучване и анализ.

След осемдесетте години на миналия век предприемачеството се развива като концепция, основана на дълбоките социални и културни промени и различия в обществата. Тази концепция разчупва традиционните управленски модели, провокира създаването на нова среда, в рамките на организацията и извън нея. В резултат, теорията и практиката на предприемачеството разширяват своя параметър на проявление и включват аспекти, като например: социално предприемачество, устойчиво предприемачество, еко предприемачество, вътрешното предприемачество, административно предприемачество и пр. – взаимосвързани, конструктивни форми на съвременното предприемаческо управление.

В допълнение, темата за съвременното предприемачество придобива значимост от изследователска гледна точка през последните две десетилетия на миналия век. Предпоставките за това (както по-рано беше споменато) се състоят във възникналите неравенства (т. нар. „поляриности”) в едно общество или обществата като цяло. Причините за това, обаче, се основават на невъзможността на стария икономически и политически ред, по-характерен за част от Европа и Америка, да генерира така желания непрекъснат икономически растеж и така да постига ред, хегемония на демокрацията, унифицирана култура и пр. приоритети.

През последните две десетилетия теорията и практиката на предприемачеството се развива с бързи темпове. Въпреки това, темата провокира изследванията с нови дискусии. Така например, дебатите повдигат въпроси, като: има ли основания (научнообосно-

вани практики, методология, инструментариум и други) предприемачеството да решава проблемите на надорганизационно ниво – проблеми с национален и по-глобален мащаб.

Въпросите за мястото и значимостта на предприемачеството в нашето съвремие биха могли да се изследват и на по-широка теоретико-методологична основа, при която предприемачеството е важна и неразделна част. Според Карлота Перес, всяка една нова технологична революция създава богатство за икономиката. Същевременно, технологичната промяна, на всеки петдесет години, води, според автора, до „отваряне” на възможности за нови предприятия и иновации, включително и социални (Виж Таблица 2).

Таблица 2

**Ролята на технологии, индустрии и инфраструктури
за формиране на нов подход на управление на човешките ресурси**

Технологична революция	Технологични и икономически парадигми
Епоха на желязото, електричеството и тежкото машиностроене - от 1875 година	Науката като производствена сила. • Универсална стандартизация. • Ценообразуване - фактор за контрол и за ефективност. • Малкото предприятие е успешно само на местно ниво.
Епоха на нефта, автомобила и масовото производство - от 1908 година	Масово производство и масови пазари. • Стандартизиране на продукти. • Енергоемки производства, основани на нефта. • Изменение на климата – глобално затопляне. • Застаряване на населението в световен мащаб.
Епоха на информацията и телекомуникациите – от 1971 година -	Децентрализирана интеграция. • Хетерогенност, разнообразие, адаптивност. • Взаимодействие между глобално и локално.

Източник: Perez, C. The double bubble at the turn of the century: technological roots and structural implications. // Cambridge Journal of Economics, Vol. 33, 2012, pp. 779-825, p. 822

Естеството, времето и определящите фактори на посочените технологични парадигми, особено на последните две – епохата на

масовото производство и епохата на телекомуникациите, подпомагат разбирането на природата и на перспективите на развитие на съвременното предприемачество.

В съвремението ни, много икономически, социални и екологични предизвикателства, като безработицата, изменението на климата и застаряването на населението, например, могат да се тълкуват като резултат на парадигмата на масово производство. При това, институциите и структурите, които са създадени по време на тази парадигма, биват неефективни за справяне с посочените предизвикателства. В този и други подобни случаи, са налице структурни и инфраструктурни несъответствия като изключително благоприятни възможности. Тези несъответствия са своеобразни предприемачески прозорци за иновативни подходи в управлението на човешките ресурси (Колева, 2005: 450).

Всяка технологична парадигма определя иновациите за следващ период от време. Например, новите информационни и комуникационни технологии, би следвало да оформят характера и посоката на иновациите на бъдещето. Ето защо, е от значение, да се идентифицират и да се проучат новите тенденции за иновации и да се установи дали, или в каква степен, те са приложими към съвременните икономически и социални сфери в перспектива.

Важно е, не само да се идентифицират потенциални ниши за съвременни предприятия и иновации, но също така да се изследват и още две възможности. Първата се заключава във въпроса, как сферата на съвременните предприятия и на иновациите би могла да се развие и да се усъвършенства посредством новите технологии. Внимателният прочит на характеристиките на най-съвременната технологична парадигма, очертава и някои бъдещи тенденции за развитие на съвременното предприемачество. Така например, диференцирането на нови екзистенциални потребностите, в резултат на доброто качеството на живот, би могло да доведе до по-тясна персонализация на потреблението. В резултат, персонализацията би могла да окаже, в перспектива, силен натиск върху традиционните

модели на потребление и на доставка на блага и услуги.

В обобщение, прегледът на историческите парадигми и посъвременните концепции показва, че въпросите на бъдещото развитие на управлението на човешките ресурси ще зависят в голяма степен от това, доколко политики, индустрии и предприятия ще имат потенциал и ще са в състояние да ползват съвременни технологии като свои приоритети. В интерес на формирането и развитието на нови предприятия и иновации е и да се прогнозира влиянието на икономическите и технологичните промени върху процесите на реформиране на стари и често неефективни организационни структури, за справяне както с нови, така и със съществуващите икономически, социални, технологични, екологични, политически и пр. предизвикателства. Не на последно място, би било полезно да се оцени етапът на проявление на икономическата и, или технологичната промяна (революция) в точно определен регион, държава или обединение. Поради регионалните, националните, религиозните и пр. несъответствия, именно етапът на промяната ще има предопределящо значение за развитието на управлението на човешките ресурси в бъдеще.

Използвана литература

1. БРАУН, С., Джаксън П. (2009) Икономика на публичния сектор. *София: Българо-английско дружество.*
2. ГЕРГЕЙ, Т. (2011) Истински отговорното предприятие. *София: Тайм - екопроекти.*
3. ДРАКЪР, П. (2002) Иновации и предприемачество. *София: Класика и стил.*
4. КОЛЕВА, В. (2005) Управление на мотивацията в екипа и ефективното управление, *Сп. Управление и устойчиво развитие, София: номер 1-2, с. 446 - 451.*
5. НАРЛЕВ, Ю. (2014) Социални предприятия и социални иновации. *Варна: Наука и икономика.*

6. НАРЛЕВА, К. (2011) Социалното предприемачество. *Варна: Матадор*.
7. ТОДОРОВ, К. (1996) Управление на иновациите и организационните промени в датската фирма. *София: Университетско издателство „Стопанство“*.
8. KYRÖ, P. Entrepreneurships Paradigm Building – towards a discipline. <http://www.uta.fi/entrenet/hankerekisteri>, June, 2016, pp. 1-19.
9. PEREZ, C. (2012) The double bubble at the turn of the century: technological roots and structural implications. // *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 33, pp. 779 – 825.
10. PEREZ, C. (2014) Technological Revolutions and Financial Capital. *Chicago: Edward Elgar*.

GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Chief assist. prof. Kaloyan Dimitrov, PhD

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria

Abstract: *In the corporate world, the topic of sustainability and the environmental management of business organizations is increasingly present in business strategies and programs, leading to the a "green" revolution in traditional, well-established business management functions, such as human resources management. The paper focuses on HRM with emphasis on Green. Green HR deals with the HR activities which are environment friendly and promote the sustainable use of resources in the organizations. The objective of this review is (1) to explore green human resource management in business organizations and (2) to describe Green HRM practices, based on the contemporary literature. How can Green HRM enhance corporate image and brand.*

Keywords: *Green Environment; Human Resource Management; Green-HRMPpractice; Business Organization; Sustainability;*

JEL code: *J24, M12, O15, P13, Q01, Q56*

ЗЕЛЕНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ

гл. ас. д-р Калоян Димитров

Университет за национално и световно стопанство – София

Въведение

В днешно време част от бизнес организациите осъзнават, че освен да се фокусират върху финансовите аспекти на стопанската си дейност, трябва да вземат предвид всички онези социални и екологични въздействия, които могат да им осигурят дългосрочната устойчивост. Именно устойчивостта е онази „способност да се посрещнат нуждите на настоящето, без да се компрометира способността на бъдещите поколения да посрещнат своите нужди“ (Keeble, 1988), която може да им предостави устойчиво лидерство в

бизнеса (Димитров, 2018). Този съвременен подход за бизнеса относно постигане на положителни резултати за „3П - Хора, Планета и Печалба“ (3P's - People, Planet and Profit) –познат като „тройна долна линия“, е важна част от дневния ред на бизнес организациите.

През последните години проучванията показват осезаемо засилване на загрижеността на обществото относно проблемите на околната среда, респективно вниманието на корпоративния свят също е приковано. По този повод, бизнес организации припознават и интегрират в своите стратегии разнообразни екологични процеси и идеи като зелен маркетинг, зелена верига на доставки или зелено управление като цяло. Сред множеството зелени активности на компаниите, управлението на човешките ресурси също има своята добавена стойност. Преминването към зелени практики във всяка организация изисква ресурси и поддръжка, в която важна роля имат отделите и специалистите по човешки ресурси (Jabbour and Santos, 2008).

Теоретична рамка

Изследователи и практици анализират и насочват дебата за екологичните проблеми към разбирането, че нарушенията в околната среда често са резултат от определени човешки дейности. Следователно, един основен подход за ограничаване на подобни смущения може да бъде изследване и промяна на причинно-следственото поведение на човека.

Преди десетилетие интеграцията между човешките ресурси и управлението на околната среда е била по-скоро неясна, несигурна и недефинирана. В свое проучване Renwick и колектив (2008, 2013) назовават тази нововъзникваща област и започват да я включва по-систематично в изследователското поле на УЧР, като по този начин насърчават учени и практики по човешки ресурси да включат екологичния фокус в своите изследвания и практически дейности. Така в областта на човешките ресурси се появява нов термин - „зелено управление на човешките ресурси“ (ЗУЧР), който бързо се утвърждава.

дава като нова линия на проучване и анализ. По-късно Jackson и колектив (2011) организират първия специален брой за ЗУЧР, като решително се обединява изследователските области на човешките ресурси и управлението на околната среда/зеленото управление. Оттогава насам изследванията върху ЗУЧР стават по-чести, разкривайки нови аспекти и повдигащиредица въпроси.

Какво е зелено управление на човешките ресурси?

Настоящото теоретично проучване показва, че различни автори са дали множествоописателни характеристики за този термин, като например:използването на политики за управление на човешките ресурси за насърчаване на устойчивото използване на ресурсите в бизнес организациите и като общо, насърчава причините за устойчивост на околната среда. Целта на „зеленото“ е да се използват продукти, методи и практики, които не биха повлияли отрицателно на околната среда чрез замърсяване или изчерпване на природните ресурси (Robinson, 2008). Друга важна цел е да развие екологична чувствителност у служителите и да ги осведоми, как тяхното собствено поведение може да повлияе на околната среда. Тук става въпрос за мотивация и да се накара човек, да се почувства горд от участието в зелени инициативи. По този начин Зеленото УЧР подкрепя създаването на зелена работна сила в бизнес организациите, която разбира, оценява и практикува екологични инициативи.

В научни статии се констатира важноста от провеждане на изследвания върху ЗУЧР, показвайки, че подходящата подкрепа за управление на околната среда от човешки ресурси трябва да включва стратегическото участие на човешките ресурси в процеса на вземане на решения във връзка с екологичните аспекти на организацията. Така ЗУЧР става клон на философията за зелено управление, който изследва ролята на човешкото поведение в управлението на околната среда (Jackson and Seo, 2010) и устойчивото развитие (O'Donohue и Torugsa, 2016). Според Opatha и Arulrajah (2014),

ЗУЧР като политики, практики и вътрешни системи на една бизнес организация, правят служителите „зелени“, т.е. могат да работят в полза на хората, обществото, околната среда и бизнеса като цяло.

Като извод може да се изведе, че Зеленото УЧР включва екологичносъобразни политики и дейности в областта на човешките ресурси, които от една страна ще помогнат на организациите да постигнат своите фирмени цели чрез по-добро позициониране на околната среда, а от друга ще защитават околната среда от всякакви отрицателни въздействия, които могат да причинят политиките и действията на организациите.

Но кои са онези различни практики в областта на човешките ресурси, които е необходимо да бъдат проектирани по начин, създаващ работна сила, която разбира и насърчава екологичното поведение в своята организацията?

Основни практики по Зелено УЧР

ЗУЧР включва традиционно утвърдени практики в областта на човешките ресурси, съобразени с екологичните цели и стратегическите измерения за УЧР в организациите. Тези практики на ЗУЧР-може да се характеризират по следния начин:



Фиг. 1. Практики на зелено управление на човешките ресурси

Източник: собствена фигура

Зелено Планиране (Green Planning)

Във връзка с екологичните проблеми, като добра зелена практика се възприема прогнозирането и планиране на броя и видовете служители, необходими за прилагане на корпоративните зелени инициативи/програми/дейности за управление на околната среда. Процесът по планиране изисква анализирането на работни места със специфичен набор от компетенции. Планирането на „зелени“ работни места, определени като позиции, чувствителни към околната среда, ефективни и социално отговорни към разполагаемите ресурси. Лицата, заемащи такива длъжности, се наричат *„работници със зелени яки“*. Всъщност, списъкът на зелените работни места съдържа не само професии, свързани със земеделието или горското стопанство, но и съвременни професии като: екологичен и енергиен одитор, специалист по управление на екологичните кампании, съветник по енергийна ефективност и др. (Deitche, 2010).

Зеленото планиране също така може да предостави стратегически насоки за практиките на ЗУЧР и да гарантира, че дейностите по управление на човешките ресурси допринасят за стратегическите екологични цели на организацията. Следователно, Зеленото планиране на ЧР трябва да е съвместимо с цялата стратегия на организацията, като помага на компаниите да пестят ресурси и да опазват околната среда. Този процес на планиране трябва да бъде едновременно перспективен и гъвкав, като се има предвид дългосрочното развитие на организацията и адаптирането към вътрешните и външните промени в околната среда. Съдържанието на HR стратегията играе жизненоважна роля за постигане на екологичните цели на организацията и следователно, процесът на предвиждане и създаване на разпоредби за движението (потока) на хората в, от и извън организацията, е от ключово значение за постигане на желаните от организацията екологични показатели.

Зелено Набиране и Подбор (Green Recruitment and Selection)

При създаването на работна сила, ориентирана към околната среда и устойчивото развитие, бизнес организациите имат поне две възможности: (1) да се съсредоточат върху набирането и подбор на „зелена“ работна ръка и (2) да осигуряват необходимата осведоменост, образование, обучение и развитие, свързана с екологията на околната среда, на вече съществуващата работна сила. Първият вариант е по-активен и икономически по-ефективен от втория, от което следва, че търсенето на най-добри практики за зелено набиране и подбор е важно за организациите.

Процесите по набиране и подбор имат за цел да привлекат потенциални кандидати и да ги наемат като служители на дадена организация. Уместно и подходящо е предварително всички кандидати да бъдат информирани, че като част от ролята си в организациите се очаква да спазват екологичното отношение като стандарт и норма на поведение. Тези зелени практики обаче не са свързани само с излагането на екологични ценности с намерението да се привлекат и назначат кандидати, компетентни по екология, но са насочени и към самия подход към процеса по набиране и подбора на персонал, като например: ограничаване използването на хартия през целия период. От което закономерно следва, че екологичните организации трябва да имат прозрачен набор от правила и принципи, определящи поведението на служителите и насърчаващи служителите да спазват изискванията за опазване на околната среда. В контекста на подбора за свободни работни места, по време на индивидуалните интервюта се задават екологичносъобразни въпроси, в допълнение към нормалните критерии за подбор, свързани със специфичните задължения на съответната работа.

Проучванията показват, че потенциалните служители също така търсят и искат да работят в екологични организации. Дори току-що завършилите висше образование млади хора, тепърванавлизащи на

трудовия пазара, са склонни да избират работодатели, известни с корпоративната си екологична отговорност, т.е. екологичните резултати и репутацията на компаниите стават критерий за вземане на решения при кандидатстване за свободни работни места (Ramus, 2009). Ето защо, бизнес организациите вече признават, че придобиването на репутация на „зелен работодател“ е ефективен начин за привличане на нови таланти, които са им необходими за осъществяване на инициативи за корпоративно управление на околната среда и в крайна сметка това допринася за постигане на екологичните цели на организацията.

Зелено Обучение и Развитие (Green Training and Development)

Обучението и развитието на човешки ресурси е практика, която се фокусира върху развитието на знанията, умения и отношението на служителите. Зеленото обучение и развитие прави служителите запознати с различните аспекти и стойността на управлението на околната среда, в т.ч.: зелени работни методи и работни навици, които пестят енергия, намаляват отпадъците, разпространяват екологичната осведоменост в организацията и предоставят възможност за ангажиране на служителите в решаването на екологични проблеми (Mandip, 2012).

Може да се твърди, че образованието, обучението и развитието, свързани с околната среда, са ключови области на зеленото управление на човешките ресурси в организацията. Осъзнаването и насърчаването на екологичното образование, обучение и развитие на „зелени“ служители, които без колебание да припознават участието си в зелени инициативи и спазват принципите на устойчивостта по време на целия работен процес, биха били особено полезни и ценни за своите организации. Създаването на екологична осведоменост сред работната сила чрез провеждане на образователни и обучителни инициативи на организационно ниво също е важно за пос-

тигане на добри екологични резултати.

В наши дни бизнес организациите следва да анализират и идентифицират потребностите на служителите в областта на екологичното познание, за да ги направят по-ангажирана с околната среда работна сила. Въз основа на този анализ да се проектират и провеждат сериозни и систематични програми за образование, обучение и развитие, които да се предоставят на служителите с цел осигуряване на необходимите знания, умения и нагласи за добро зелено управление на околната среда.

Зелено Управление на възнаграждения (Green Compensation and Rewardmanagement)

Наградите и компенсациите са основните процеси по УЧР, чрез които служителите се възнаграждават за своите постигнати резултати, както и да получат бонуси за изключителна работа по проекти и инициативи. Тези практики са най-мощният метод, който свързва интереса на индивида с интереса на организацията. Всъщност, стимулите и наградите могат да повлияят максимално на вниманието на служителите на работното място и да ги мотивират да положат максимални усилия от своя страна за постигане на организационни цели, в т.ч. екологичните цели и задачи (Renwick, 2008, 2013).

Бизнес организациите могат да практикуват управлението на възнагражденията по два начина, като финансов и нефинансов. В някои компании служителите се възнаграждават финансово (например: финансови стимули/ваучери, бонуси, допълнителни парични средства) за доброто им екологично представяне. В други служителите са нефинансово възнаградени (например: награди, специални признания, отличия) за доброто им екологично представяне

Посредством поэтапното включване на различни елементи на зелено управление в текущи системи за награди и компенсации, може да насърчи предлагането на конкретни зелени идеи, отнасящи се до индивидуалните работни места на служителите. Обогаляване-

то и постигането на тези цели ще бъде основа за получаване на допълнителни стимули. Може да се предположи, чеако съществуването на системата от зелени стимули, награди и компенсации е приведена в съответствие с процеса на управление на човешките ресурси, тогава може да се насърчава екологичната култура в организациите.

Безспорно, съвременните бизнес организации трябва да проектират енергийно ефективни продукти и процеси и да разработват подходи за ускоряване на тяхното приемане по места. Но само по себе си, разработването на ефективно зелено управление на възнагражденията може да бъде предизвикателство, поради трудността с точността да се оценява трудовото поведение и резултатите.

Зелено Оценяване на представяне (Green Performance Evaluation)

Още една присъща част на идеята за ЗУЧР е оценяването на екологичното представяне на служителите. Включването на целите за управление на околната среда в системата за оценка на резултатите от трудовото представяне на заетите лица е необходимо, тъй като това осигурява редовна обратна информация за напредъка и постиженията на служителите. Нито една организация не би могла да гарантира реална, екологична ефективност в работата при липса на такава политика. За целта критериите за измерване на зелената работа на служителите трябва да бъдат внимателно приведени в съответствие с критериите на организацията за екологично представяне (Mishra, 2017).

В научна статия Ramus и Killmer посочват, че адекватната оценка за служителите въз основа на резултатите от участие в екологични проекти са от решаващо значение за компаниите, които стават по-активни в околната среда и подкрепата насочена към човешките ресурси е важна за подобряване на управлението на околната среда и за генериране на еко-иновации и инициативи (2007).

Заклучение

Въз основа на настоящия теоретичен преглед и анализ е възможно да се заключи, че формулирането на функцията за управление на човешките ресурси в бизнес организациите позволява да бъде насочена не само към категорията на икономическия интерес, но и към екологичните направления. Необходимостта от интегриране на устойчивостта на околната среда в управлението на човешките ресурси чрез подходящи политики и механизми за съответните бизнес организации, определя важна роля на инструментариума наречен „Зелено Управление на човешките ресурси“.

Проучването и анализа показва, че зеленото УЧР разполага с мощни инструменти за превръщането на работните процеси и работна сила в екологично съобразни. Посредством доброто разбиране/познаване и увеличаване на обхвата и дълбочината на зелените практики за управление на човешките ресурси, организациите могат да подобрят екологичните си резултати по устойчив начин, сравнение с предходни периоди. Зеленото представяне, зеленото поведение, зеленото отношение и зелените компетенции на човешките ресурси могат да бъдат оформени и променени чрез подходящо адаптиране на УЧР практики. Но за тази целта, от бизнес организациите се изисква да дават повече приоритет и подкрепа в ползва на зелените практики по УЧР. В този етап на развитие може да се предположи, че реализирането на пълния потенциал на „зеленото“ в теорията и практиката на УЧР все още предстои.

Използвана литература

1. ДИМИТРОВ, К., (2018). Необходимостта от устойчиво лидерство в съвременните предприятия. В: *Сборник с доклади от научна конференция, „Регионална икономика и устойчиво развитие“*, ИУ-Варна: НИИ, Изд. "Наука и икономика, Том 2, стр. 311-324.
2. ДИМИТРОВ, К., (2018). Предпоставки за устойчиво разви-

тие на предприятието чрез развитие на капацитет за лидерство. В: списание „Управление и устойчиво развитие“, том 1, брой 68, стр. 42-50

3. DEITCHE, S.M. (2010). *Green Collar Jobs: Environmental Careers for the 21st Century*, eBook

4. JABBOUR, C.J.C., SANTOS, F.C.A., (2008). *Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model*. J. Clean. Prod. 16, pp.51-58.

5. JACKSON, S., RENWICK, D., JABBOUR, C.J.C., MULLER-CAMEN, M., (2011). *State-of-the-Art and future directions for green human resource management*. Z. Personalforsch. Ger. J. Res. Hum. Resour. Manag. 25, pp. 99-116.

6. JACKSON, S., SEO, J., (2010). *The greening of strategic HRM scholarship*. Organization Management Journal, Vol. 7 No. 4, pp. 278-290.

7. KEEBLE, B. R., (1988). *The Brundtland report: 'Our common future'*. Medicine and War, 4(1), pp.17-25.

8. MANDIP, G. (2012) *Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability*. Res. J. Recent Sci, 1, pp. 244-252.

9. MATHAPATI, C.M. (2013), *Green HRM: a strategic facet*. Tactful Management Research Journal, Vol. 2, No. 2, pp. 1-6.

10. MISHRA, P., (2017). *Green human resource management: a framework for sustainable organizational development in an emerging economy*. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 No. 5, pp. 762-788.

11. O'DONOHUE, W., TORUGSA, N., (2016). *The moderating effect of 'green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27 No. 2, pp. 239-261.

12. OPATHA, H.H.D.N.P., ARULRAJAH, A.A, (2014). *Green human resource management: simplified general reflections*.

International Business Research, Vol. 7 No. 8, pp. 101.

13. RAMUS, C.A., KILLMER, A.B., (2007). *Corporate greening through prosocial extrarole behaviourseA conceptual framework for employee motivation*. Bus. Strategy Environ. 16 (8), pp.554-570.

14. RENWICK, D.W.S. REDMAN, T. and MAGUIRE, S. (2013).*Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda*. International Journal of Management Review, Vol. 15, pp. 1-14.

15. RENWICK, D.W.S., REDMAN, T., MAGUIRE. S.,(2008). *Green HRM: A Review, Process Model, and Research Agenda*.University of SheffieldWorking Paper., Volume 1, pp. 1–46.

LATEST TENDENCIES OF THE LABOR MARKETS IN BULGARIA, RUSSIA AND EGYPT, AND THE HRM 21st CENTURY CHALLENGES

Chief assist. Mariya Veleva, PhD,

University of Economics - Varna, Bulgaria

Prof. Olga Nikolaychuk, PhD,

Financial University under the Government of the Russian Federation - Moscow, Russia,

Assoc. prof. Alaa Tag Eldin Mohamed, PhD,

South Valley University - Qena, Egypt

Abstract: *The turbulent economic development increased the workforce mobility dynamics that caused labor market changes and the appearance of new human resource management features. This paper aims at outlining the latest labor market tendencies - globally, and in three countries: Bulgaria, the Russian Federation, and Egypt, as well as how the 21st-century human resource management reflects them. For this purpose, a descriptive analysis is used which reveals that the most spread problems on the global labor market are present in the three countries while some others appear to be typical mostly for a specific country. The matching point between them and the new human resource management (HRM) challenges is discussed.*

Keywords: *labor market; trends; 21st century human resource management; Bulgaria, Russia, Egypt;*

JEL code: *M12*

Introduction

In 21st century, because of the fast and turbulent economic development a specific labor market problem emerges: due to a shortage of highly qualified staff, many jobs remain vacant. At the same time, there are differences between the professions that suffer shortage of qualified employees in the different countries. To make the situation on the world labor market even more difficult, different countries have different levels of economic development and political status which makes the support

for the workforce development and welfare even harder. For example, in the European Union, the overall unemployment rate for 2017 was 7.6 %. Although the youth unemployment is not a new phenomenon, extremely high levels have been observed in many EU Member States for many years. 18.7 % young people under 25 in the EU were still unemployed at the end of June 2016 (Special report No.5 of the European Court of Auditors, 2017). Also, there is a need for another issue, related to the labor market problems, to be highlighted: how the workforce is utilized after being hired by the organizations - how the contemporary human resource management succeeds to accept the challenge of 21st century and to be flexible, motivating and people-friendly while reflecting the constant flow of changes in economy, society, culture and nature environment.

In this paper, the research is based on descriptive analysis of officially published data from: International Labor Organization (ILO), International Organization for Migration (IOM) - the UN Migration Agency, Central Agency for Public Mobilization and Statistics of Egypt (CAPMAS), Reports of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, Reports of the Ministry of Labor and Social Policy of Bulgaria, Eurostat.

With this research we hope to help practitioners to: A) be able to assess effectively the industry reflection of the most significant characteristics of the labor market tendencies in 21 century: not only globally but also the actual labor market conditions in Bulgaria, Russian Federation and Egypt; B) understand the relationship between the latest labor market tendencies and the contemporary HRM challenges, and build a more human-oriented management; C) become part of all labor market participants who are interested in protecting and taking care of the workforce well-being.

Global labor market tendencies

The dynamics of economic, political, and social changes have led to an increase in the intensity of global economic crises, and also - to short-

ening of the stabilization periods thereafter. The problems of the global financial markets have caused a significant reduction in crediting and investment in economy. This, in turn, has led to a decline in production and employment, with trends of a longer-term recession. The frequent economic crises acquire international character due to the connectedness of the countries' economies and cause negative effects on the national and global labor markets. To cope with these difficult economic conditions, international coordination has increased, both between the countries and between entire groups of countries at similar stages of their economic development. Nevertheless, the global data collected by the International Labor Organization (ILO, 2017, 2018, 2019; ILOSTAT) reveal the still strong existence of significant and serious work deficits, thus various countries face different labor market difficulties. The summarized most problematic areas of the global labor market look like this:

The gender gap in labor force participation remains large - The much lower labor force participation rate of women, which stood at 48 % in 2018, compared with 75 % for men, leads to the conclusion that three in five of the 3.5 billion people in the global labor force in 2018 were men. After a period of fast improvement that lasted until 2003, the progress after that period on closing the gender gap in participation rates has stopped. The sizeable gap of 27 percentage points registered in 2018 should motivate policy action aimed at both improving gender equality in global labor markets and maximizing human capabilities.

Decent work deficits are widespread - A majority of the 3.3 billion people employed globally in 2018 experienced a lack of material well-being, economic security, equal opportunities or scope for human development. Being in employment is not always a guarantee for a decent living. Many workers happen to find they have to take up unattractive jobs that appear to be informal and are with low remuneration and little or no access to social protection health care and legal rights at work. In 2018, the statistic data shows that 360 million people are contributing family workers and 1.1 billion worked on their own account, often in order to physically survive, because of an absence of job opportunities in

the formal sector and/or because of the lack of a social protection system. As a whole, 2 billion workers appeared to be in informal employment in 2016, which makes 61 per cent of the world's workforce. The poor quality of many jobs is revealed through the fact that, in 2018, more than 1/4 of workers in low- and middle-level economically developed countries live in extreme or moderate poverty, forming the army of the working poor. On the other hand, the incidence of working poverty has reduced steadily over the past 30 years, especially in middle-income countries. In economically low-developed and low-income countries, however, the pace of poverty reduction is not expected to keep up with employment growth, so that the real number of working poor in these countries is predicted to continue to rise.

Labor underutilization is more prevalent among women - Apart from the unemployed, a further 140 million people were in the "potential labor force" in 2018, which means that they have to be classified as underutilized labor. The group of people who are looking for a job but are not available to take up employment, or who are available but are not looking for a job, includes much bigger number of women (85 million) than men (55 million). In this situation, the relative rate of labor underutilization is comprehensibly much higher for women, at 11.0 %, than for men, at 7.1 %. To add to this, women are much more ready to work part time and a significant part of them say they would prefer more hours of employment.

Labor market challenges vary between countries and regions - Although the labor market characteristics related to quality of work, unemployment and gender inequality seem to be globally spread in the same way, their specific character and degree of priority differ depending on the region, and country's level of social and economic development. In less economically developed countries, employment relationships often do not even enable people to escape poverty. And whereas working poverty generally decreases with economic development, other labor market achievements, such as formality, access to social security systems, job security, collective bargaining and compliance with labor standards and

rights at work, are still hard to establish in acceptable degrees, for many countries. Unemployment rates have fallen considerably in high-income countries in the past few years, but they have risen, or are in the process of rising, in a number of upper-middle-income countries in the wake of an economic slowdown, putting a large share of the labor force at heightened risk of poverty (Global Competitiveness Report, 2018). Gender inequality in the labor market is a global phenomenon but gender gaps are widest in the Arab States, Northern Africa and Southern Asia sub-regions.

Labor market trends in Bulgaria

Approaching the EU average level for economic activity and employment of the working-age population, the Bulgarian labor market is beginning to experience increasing labor shortages, a problem well-known already in other European countries. The steps taken in recent months in direction to ease the import of foreign workers are proving to be an important but insufficient step to alleviate this shortfall. In 2018 and 2019 occurs an even more serious clash between the negative demographic processes, the problems with the qualifications of the unemployed and those of some of the workers, as well as the needs of the labor market (Alexandrova, 2019). In the context of record employment and labor shortages could be discussed, that the government measures taken to directly create subsidized employment can do more harm than good because they hinder the long-term integration of those involved in the real sector. Namely, their long-term integration is an extremely important prerequisite for acquiring practical skills to support the business, and in this way it would be possible to build the so-called “qualification buffer” against future labor market turmoils.

During the period 2018–2022, the following dynamics are expected in the positions that employees will work for:

- Increase in the number of employed specialists by 7.2 %, and in 2022 it is expected to reach 548.3 thousand, respectively the largest

share in comparison to other categories;

- Slight decrease in the number of people employed in population, trade and security services (1% decrease), with forecasts for 2022 indicating that this will be seconded most common occupation 543.5 thousand;

- Expected increase of the employed in professions not requiring special qualification by 3.0 %, with number of these persons increasing to 386.1 thousand at the end of the medium term;

- Increase in the number of employed machine operators and installers by 3.2 %, and in 2022 their number is expected to reach 366.2 thousand;

- Employment growth of technicians and applied specialists, as well as of skilled workers and related craftsmen by 3.6 %, at the end of the period their number will reach 301.4 thousand and 338.9 thousand respectively;

- Increase in the number of employed auxiliary and administrative staff by 2.7 %, in 2022 it will amount to 283.7 thousand;

- Growth is also expected in the number of management positions (4.1 %) to 182.1 thousand.

The employment structure by level of completed education of persons shows a significant decrease in the number of employees with primary and lower education from 337.9 thousand in 2018 to 226.0 thousand in 2032, persons with secondary education from 1764.9 thousand to 1736.9 thousand. The long-term change in the number of persons with higher education is expected be positive - from 977.6 thousand in 2018 to 1002.9 thousand in year 2032.

The prognoses show the following changes in the employment rate for the period 2018 - 2032:

- The employment rate of persons with primary and lower education gradually decreased from 27.3 % to 23.5 %

- The rate of persons with secondary education increased significantly from 79.3% to 88.6%;

- For higher education, the employment rate rises from 88.7 % to 90.1 %.

The employment rate for women will be slightly higher than for men, with the share of employed women rising steadily from 51.1 % in 2018 to 52.0 % in 2032, and that of employed men decreasing from 48.9 % to 48 %.

The dynamics of the employment structure by age groups will not be uniform - forecasts show a reduction in the share of younger employees at the expense of the increasing role of older people in employment. The majority of employees are aged 35-54, with their share in 2018 being 52.2% and in 2032 it is expected to be 51.7%. The share of employees aged 15-34 will decrease from 27.6% in 2018 to 25.7% in 2032. The share of employees aged 55 and over will increase from 20.2% in 2018 to 22.6% in year 2032.

Labor market trends in Russia

In Russia, despite the positive dynamics, the labor market, like in other Eastern- and Central European countries, acts as a negative pressure on economic growth due to the worsening of the demographic situation. The measured share of the working-age population reduced from 72% of the total population in 2010 to 68% in 2017. At the same time, the share of people above 65 increased from 13% to 14.2% over the same period.

The narrow labor supply is constituted by the typical characteristics of the Russian labor market itself. There are few reasons: A) the rate of informal employment in Russia is high, and, for the last five years, it has been up to 20% of the total employment, according to Rosstat; B) another typical characteristic of the Russian labor market is the big share of the employed in the public sector workforce. IMF estimated it (September, 2018) at 31% of the total employed population and, compared to the international standards, estimated this value to be rather high; C) due to the structure of the Russian economy, it can be expected that, in short

term, the share of the workforce employed in the public sector will remain quite stable.

Besides quantitative demographic pressures registered in the labor market, the issue of workforce quality is becoming more urgent (Mau, 2019; Van, M., Platonova, E., 2019). Despite Russia's leading place in the number of engineering graduates, and being the country with a highly educated population, recently the professional skills and abilities of employees do not always answer the company's requirements: the Executive Opinion Survey held by the World Economic Forum found that, lack of practical skills takes the sixth place among the issues that Russian business organizations face. Quantitative and qualitative factors create a supply deficit in the labor market, which a greater workforce engagement in professional activities compensates only partly. This situation, like in other countries, possibly can cause unstable economic growth and creating barriers to productivity growth.

In June 2019, at the International Economic Forum in St. Petersburg, former Finance Minister and current head of the Court of Auditors, Aleksey Kudrin commented the wish of the President about Russia becoming a global technology leader, saying that unfortunately, with the current economy structure and quality of institutions, there will be no major rebound. He listed three major factors that can cause the weak points of the Russian economy: A) declining in number workforce; B) frozen for six years to about 20% of GDP; C) low productivity.

Nevertheless, the Russian government monitors the labor market situation and sets priorities in solving the problems there. At the same time, less attention receive the following issues: registration of unemployed citizens and promotion of their employment; supporting labor and entrepreneurial initiatives of employees, as well as providing them with equal opportunities without differences by gender, age, nationality, etc.; development of the labor potential of the state; support for socially vulnerable layers of the population, parents with many children, people with disabilities, as well as ensuring their employment, encouraging legal entities that hire citizens of these groups; preventing unemployment and

implementing measures to reduce tensions in the labor market. The activities of the Federal State Employment Service include: assessing the situation in which the labor market, employment, and development prospects are; creation and implementation of programs to facilitate employment of citizens and assistance in the selection of personnel for employers at the regional level; support for professional retraining, organization of training for the unemployed; payment of benefits.

Labor market trends in Egypt

According to the Egypt Labor Market Report published by the International Organization for Migration (2017, IOM), Egypt is affected by what can be defined as population explosion that has increased the number of inhabitants from around 21 million in 1950 to the present value of almost 93 million, that possibly would become 200 million at the end of 21st century.

Population growth has been accompanied by a scanty growth in employment. This has led to a relevant emigration phenomenon oriented mostly to the United Arab Emirates, Saudi Arabia and Kuwait, but also to the United States. The numbers speak that at present, around 7.5 million Egyptians live abroad, and of these, two thirds live and work in Arab countries, 18.4 % in North America and 10.7 % in European countries.

For the period 2010 - 2015, in Egypt only 46 % of the young people that entered WAP entered also into the formal labor market, and only 33.4 % found a job. This very poor performance resulted in the fact that in 2015, out of 100 people in WAP, only 49 were in the labor force and only 42 had a job. The growth in labor demand has been based only on traditional sectors. The increased employment level for the period 2010 - 2015 comes as result of the decline in the two fundamental productive sectors – agriculture and industry, and of an increase in construction and in services where almost all the expansion came from transport, trade, health, education and accommodation. By 2018, 49.1 % of the employed

work in the service sector, 25.8 % in agriculture, 13 % in industry, and 12.1 % in construction.

The low level of the labor demand, together with the social values still largely shared by the Egyptian society, keep the presence of women in the formal labor market extremely limited. Although some improvements were registered in the last few years, only 1/3 of entries into employment were accounted for by women, and by 2018 women represent only 24 % of the labor force, and 21 % of employment, while they constitute 44 % of the unemployed. It should be noted that the level of women's employment grew in all main sectors and women employment growth was especially relevant in services (+14.9%). However, women's presence remains concentrated in agriculture and services that account respectively for 40.1 % and 54.2 % of the total number of women employed. The young are the most negatively affected by the insufficient level of the labor demand.

The educational level of the Egyptian people in working age is quite low, and the improvements in recent years have been very modest. Despite the decline of the number of illiterate, more than half of the Egyptian population in working age has not completed compulsory education, and only 15.2 % has a high educational level, and the educational attainment of women is lower than that of men.

The prognoses are that the excess of labor will remain a structural characteristic of the Egyptian labor market even in the most positive development of the Egyptian economy. Different statistic data on the supply of labor brought to estimates of the structural excess of labor for the period 2010–2015, from two to four times as much as the increase in unemployment. The scenarios for the period 2015-2030 show that this situation will continue over the next 15 years. The hypotheses on the return on assets (RoA) and employment growth, where the stock scenarios have been built, and the assumption of independence between labor demand and supply, have led to creating a wide range of ratings of excess of labor.

Will the 21st century HRM reflect the challenges of the global and local labor markets?

In this paper, the descriptive analysis of the three labor markets (Bulgaria, Russian Federation, and Egypt) shows the existence of some significant similarities but also - some differences: A) There are some very specific characteristics of each of the three labor markets that reflect the national, economic, political, social and cultural features of each country; B) The most spread problems of the global labor market are found to be existing at the labor markets of the three countries too, although these countries have different geographical, political, social and economical construction of development.

In 2019, some of the most important questions in the HRM area (Nassir, Sh. (2017) that need a serious consideration and answers are: is it possible to use the HRM practices in order to help solving at least some of the deepest and most society-damaging global labor market problems (ILO, 2019) like: youth unemployment (Special Report of ECA No.5, 2017), job discrimination, gender inequality, barriers in front of workforce mobility, child labor exploitation, working poverty, decent work deficits, and others. Can it be done only on local level, or the HRM practices can work in a positive way globally? Researchers already started studying the issue (Petrov, 2018; Solodukha, Orekhov, Selivanov, 2018; Crafft, C., Assaad, R. (2016)). Our opinion is, that no matter the HRM approaches that are to be chosen - in each country or globally, the sought results should appear to be the same on the labor markets: to offer a decent work for people; the gender gap to be removed; to establish equality in labor force participation - thus, without discrimination of any humans on the job place; to ensure decent payment that corresponds to the professional efforts, educational, skills' and abilities' level and the span of job responsibility; the non-existence of child labor is to be strictly established everywhere; ensured health care, safety at work and legal protection of the workforce. HRM should be able to help establish formality, access to social security systems, job security, collective bargain-

ing and compliance with labor standards and rights at work. Understanding finally, that people is the most valuable resource for the economy will help organizations, governments, and professional, legal and social institutions worldwide to organize the utility of the workforce in a more human and respectful way, so that people participate in the economic development in dignity and self-respect.

Conclusions

In this paper some of the latest labor market tendencies were outlined - globally, and in three countries that have different level of economic development, and specific social, cultural and political characteristics: Bulgaria, Russia, and Egypt. The descriptive analysis revealed some similarities, typical for the global labor market, as well as some discrepancies due to the variations in national economic development, social, cultural, and political characteristics of the countries. Questions, considering in what directions the contemporary HRM of 21st century should reflect and support solving the main labor market problems, and how HRM can be fully engaged in utility of the workforce in a more human and respectful way were raised.

Bibliography

1. Alexandrova, N. (2019). Individual Attitudes towards Labour Emigration in Bulgaria (a descriptive analysis). *Electronic Journal: Economics and Computer Science*, [online], Vol. 2019, Issue 3, p. 27-44.
2. EURES: the European Job Mobility Portal: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=9366&acro=lmi&mode=&recordLang=en&lang=en&parentId=&countryId=BG@ionId=BG0>
3. Global Competitiveness Report (2018). *World Economic Forum*, accessed at: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
3. Global Commission on the Future of Work (2019). *International Labor Organization*, accessed at: <https://www.ilo.org/global/topics/>

future-of-work/WCMS_569528/lang--en/index.htm

4. ILOSTAT (homepage). [online]. Accessed at <https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>

5. International Monetary Fund (Country Report for the Russian Federation, 2018): <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2018/09/12/Russian-Federation-Selected-Issues-46227>

6. Mau, V. (2019). Global Trends and National Goals: Russia Approaches A New Model of Economic Growth. *Russian Journal of Economics*, 5(1):27-45. Accessed on 23.08.2019 at: <https://rujec.org/article/35234/>

7. Nassir, Sh. (2017). Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 7, No.3, p. 216-223.

8. Petrov, P. (2018). Influence of Organizational Changes on Attitudes Towards Human Resource Management Activities. *Dialog, Electronic Journal of Economic Academy - Svishtov*, Vol. 4, p. 60-73.

9. Solodukha, P., Orekhov, V., Selivanov, S. (2018). Dynamic Modeling of Trends of Social and Economic Development in the Field of Labor Activity in Russia. *Problems of Economic and Legal Practice*, 4(2018), p. 78-82.

10. Van, M., Platonova, E. (2019). The role of the labor migration in setting up and development of global, Russian and regional labor markets. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 1(11). Accessed at: <http://esj.today/PDF/13ECVN119.pdf>.

11. Youth unemployment - have EU policies changed anything? Evaluation of the Youth Guarantee Scheme and of the Youth Employment Initiative (2017). *Special report No.5 of the European Court of Auditors*. Accessed at https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR17_5/SR_YOUTH_GUARANTEE_BG.pdf

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES

Chief. assist. Pavlina Ivanova, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The current particularly dynamic business environment requires new techniques to gain competitive advantage. The human resources, which are one of the most valuable assets of organizations, together with other resources, should be managed in a way that provides both long-term economic benefits and leads to increased employee satisfaction and engagement. A new approach to people management that sets broader goals for human resource management and points to the need to avoid negative impacts on them is the sustainable human resources management. The purpose of this report is to present that combination of people management practices that contribute to enhancing sustainability, leading to improved long-term development of companies.*

Keywords: *employee satisfaction; human resources; management; sustainability*

JEL code: *M12; M14; M51; M54*

УСТОЙЧИВИ ПРАКТИКИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Гл. ас. д-р Павлина Иванова

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Настоящата особено динамична бизнес среда изисква нови техники за постигане на конкурентно предимство. Човешките ресурси, които са един от най-ценните активи на организациите, заедно с останалите ресурси трябва да бъдат управлявани по начин, който да осигурява както дългосрочни икономически ползи, така и да води до повишаване на удовлетвореността и ангажираността на служителите. Пренебрегването на човешкия фактор при постоянните промени на средата може да доведе до негативни последствия за

организациите (Велева, 2018), което налага устойчивото управление на човешките ресурси (УУЧР) да стане част от цялостната им управленска рамка.

Концепция, която стои в основата на УУЧР е, че при осъществяване на своята дейност фирмите търсят различни резултати, които могат да бъдат икономически, социални, обществено полезни и екологични и въпреки, че някой от тях са им по-важни те често ги търсят едновременно (Carroll, 1999). Най-общо казано, УУЧР предлага алтернативен подход за управление на хората (Clarke 2011).

Терминът устойчиви практики за управление на човешките ресурси осигуряват връзката между устойчивостта и управлението на човешките ресурси, т.е. те подобряват устойчивостта и в резултат на това, устойчивостта допринася за дългосрочните резултати на фирмата.

Целта на настоящия доклад е да представи комбинацията от практики за управление на хора, които възприемат човешките ресурси като активи и са насочени към повишаване на ангажираността, мотивацията и удовлетвореността на служителите, допринасят за повишаване на устойчивостта и подобряване на дългосрочното развитие на компаниите.

Устойчиво управление на човешките ресурси

УУЧР е иновативна концепция, която все още се усъвършенства и отразява опитите за свързване на устойчивостта с управлението на човешките ресурси. Определението за устойчиво управление на човешките ресурси е представено от Ehnert et al., (2016), като „... адаптиране на стратегиите и практиките за управление на човешките ресурси, което позволява постигането на финансови, социални, и екологични цели, с въздействие вътре и извън организацията в дългосрочен план, като същевременно контролира за нежелани странични ефекти и негативни последици“.

Думата устойчивост означава „по-дълго“ или „трайно“; или то-

ва, което правим днес, да има положителен ефект утре. Въпреки това, малко организации успяват да го постигнат. Думата „устойчиво“ в наименованието на концепцията фокусира върху бъдещето, което е присъщо или трябва да бъде присъщо на управлението на човешките ресурси (УЧР).

УУЧР представлява нов подход към управлението на хората (Clarke 2011), който поставя по-широки цели на УЧР и посочва необходимостта от избягване отрицателни въздействия върху тях, но как трябва да изглежда УЧР, за да се определи като „устойчиво“? Прегледът на литературата показва, че липсват изрично изразени принципи за УУЧР, това изисква теорията да бъде доразвита и да се предложат полезни в реалната организация практики. В повечето изследвания (Ehnert 2011; DePrins et al. 2014; Järlström et al. 2018), като общи принципи на УУЧР се определят: дългосрочната му ориентация, оптимално съотношение на човешките ресурси, опазване на околната среда, участие на служителите в управлението, възприемане на служителите като равноправни партньори, развитие на потенциала на служителите, гъвкавост, справедливост и равни възможности, постигане на баланс работа – личен живот. Тези принципи показват връзката между системите за УЧР и вътрешната и външната среда на компанията. Ето защо е необходимо „...мениджърите да са запознати с промените на вътрешната и на външната среда така, че да могат да вземат решения в критични ситуации, да разглеждат управлението от стратегическа гледна точка, да разглеждат в единно цяло необходимите дейности и отговорности...“ (Антонова, 2017).

Значението на организационната устойчивост придобива все по-голямо значение, тъй като много организации са изправени пред предизвикателствата на конкурентните изисквания за краткосрочна печалба и дългосрочната организационна устойчивост. В тази ситуация се изисква те да обмислят как да инвестират в привличане, развитие и задържане на квалифицирани служители и да се съсредоточат върху ефективността на практиките за УЧР. Това предпола-

га, че измеренията на УУЧР комбинират управленски, икономически, социални, правни и етични елементи на устойчивост в едно цяло.

По отношение на ефектите от УУЧР редица автори (Ehnert 2009; Mariappanadar 2014; De Prins et al. 2014) посочват, че печалбата е взаимна за двете страни - работодатели и служители. УУЧР отразява „win-win” подхода (De Prins et al. 2014), при който губещи няма и в случая обхваща практиките за управление на човешките ресурси, които максимизират печалбата за организацията и намаляват отрицателното въздействие върху работниците.

Устойчиви практики за управление на човешките ресурси

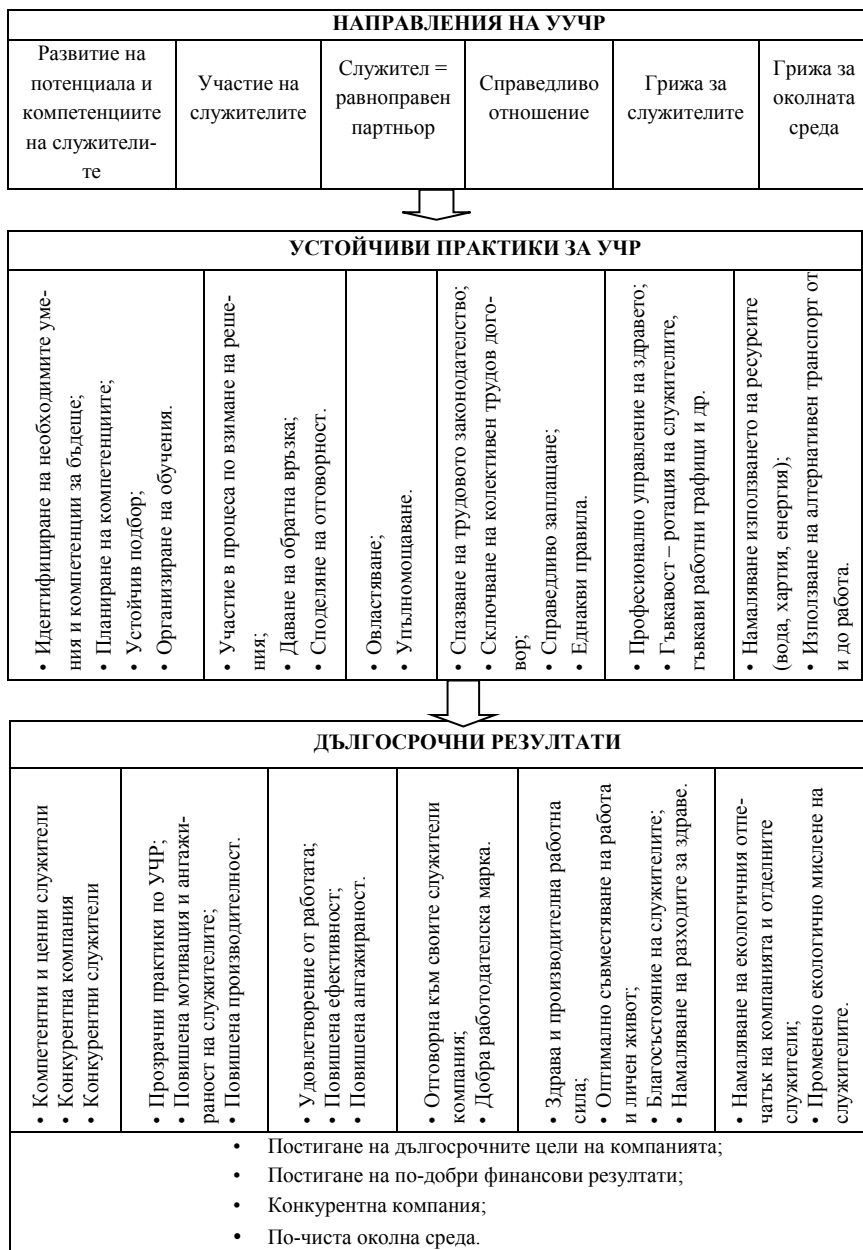
Устойчивото УЧР може да се обясни като прилагане на практики и стратегии, които дават възможност на организациите да постигнат финансовите, екологичните и социалните си цели в дългосрочен план, като същевременно контролират нежеланите странични ефекти върху хората. Използването на такива устойчиви практики надхвърля желанието за постигане на финансови резултати (Ehnert, 2016) и успява да гарантира по-чиста Земя в бъдеще, здрави и удовлетворени служители, според Ehnert (2008) това може да доведе не само до привличане и задържане мотивирани и талантлив служители, но също така да им осигури здравословна работна среда и възможности за развитие (виж фиг.1).

По отношение на **компетенциите на служителите** устойчивите практики, които следва да се прилагат трябва да допринасят за развитие на потенциала на служителите и да имат дългосрочна ориентация. Развитието на потенциала на служителите означава, че трябва да се идентифицират необходимите бъдещи умения и способности, които не са достатъчно развити у служителите сега. За да се постигне дългосрочна ориентация на компетенциите на служителите, това следва да е отразено в планирането на човешките ресурси, в длъжностна характеристика, в подхода по привличане и набиране на човешки ресурси и организирането на обучения. Основна практика в това направление е подборът на човешките ресурси -

когато работодателя подбира правилните хора с необходимите компетенции, знания, и квалификация за съответната работа, и това отговаря на средата и културата на организацията, този подбор може да се определи като устойчива практика. Прилагането на устойчив процес на подбор в организацията показва не само ангажираност към планетата, хората и печалбите, но е и конкурентно предимство на пазара на труда. Ако служителите осъзнават, че повишаването на компетенциите им е полезно и за самите тях, това ще подобри тяхната ефективност, те ще се чувстват мотивирани да посещават обучение, ако очакват, че това ще подобри знанията им и резултатът от усилията им ще бъде награден.

Участието на служителите от гледна точка на УУЧР, отразява условията, които организацията създава за служителите да предоставят предложения за подобряване на организационните дейности, за получаване на информация и участие в процеса на вземане на решения. Съвместната отговорност към работните задачи, участието и диалогът между служители и мениджъри е ефективен начин за създаване и поддържане на прозрачност във всички практики за УЧР и демонстрира мислене на висшето ръководство в посока на устойчивост.

Участието може да помогне за създаването на отворена система за комуникация в една организация и да осигури устойчивост в УЧР. Служителите трябва да бъдат насърчавани да дават обратна връзка. Включването и участието им в процеса на вземане на решения, свързани с работата е практика, важна за осигуряване на устойчивост - когато служителите участват в планирането и разработване на собствени работни места и им се предоставя свобода на действие и отговорност, тяхната мотивация и ангажираност към организацията се увеличават. В проучване (Spreitzer, 1995) в три фирми от автомобилната индустрия на САЩ (Ford, Chrysler и General Motors) се посочва положителна връзка между участието на служителите и производителността на труда.



Фиг. 1. Устойчиви практики за управление на човешките ресурси

Източник: авторска разработка

Важно значение за постигане на устойчиво развитие в организациите имат заинтересованите страни, които участват в процеса и без чиято подкрепа организацията престава да съществува (Антонова, 2017). Възприемането на **служителя като равнопоставен партньор** е пряко свързано с третирането му като една от основните заинтересовани страни. От гледна точка на УУЧР, практиките, които могат да се използват са овластяване на служителите и упълномощаване. Овластяването на служителите означава насърчаване и мотивиране да вземат решения от по-високо ниво на управление. Упълномощаването също е споразумение за предоставяне на власт, при което служителите могат да вземат независими решения и да носят отговорност. Различни проучвания (Gerald, Terziovski, 2003) сочат, че практиката на овластяване има положителен ефект върху производството, качеството на услугите и ефективността. По същия начин упълномощените екипи са по-активни и продуктивни и удовлетворени от работата. Организационна ангажираност е по-висока при служителите с по-високи нива на овластяване (Kirkman, 1999). Овластяването и упълномощаването могат да се използват като устойчиви практики за УЧР, защото влияят върху поведението на служителите и тяхната нагласа по отношение на личната им ефективност, адаптивността, ангажираността и удовлетворението от работата.

Постигането на печеливша ситуация предполага **справедливо отношение** и равенство на служителите. Постигането на справедливост и равенството при УУЧР обхваща практики, които се отнасят до спазването на трудовото законодателство и етичните ценности. Практиката показва, че институционалните изисквания и трудовите законодателства в европейските страни са сравнително подобни и обикновено се спазват от работодателите, т.е. просто спазването на законите и наредбите не генерира допълнителна полза за хората. За да бъде това устойчива практика за УЧР, компанията трябва да отиде извън тези законови изисквания (Van De Voorde et al. 2012), например да се сключи колективен трудов договор. Правилното управление на трудовите отношения е сигнал за отго-

ворността, която компанията има към своите служителите, а колективните споразумения са важен елемент на УУЧР. Тези споразумения гарантират справедливото отношение към служителите и, че правилата, отговорностите и правата са еднакви за всички в една организация. Елементите на справедливостта и равенството трябва да бъдат вплетени в организационната култура и да се прилагат при подбора, системите за оценка на ефективността и компенсационните системи. Равните условия и възможности трябва да се прилагат и в организацията на труда, като промените в статуса на служителите не се основава на техните социално-демографски характеристики. Ключова практика за постигане на УУЧР е осигуряването на справедливо заплащане и получаването на същото заплащане за една и съща работа. Системата за компенсации трябва да е ясна, прозрачна и устойчива. Наградите трябва да се прилагат за всички служители, а не само за управленския персонал.

Грижата за служителите, като част от УУЧР се постига с помощта на практики, свързани със запазване здравето на служителите и гъвкавост. Според Ehnert (2009 г.), организацията трябва да гарантира, че ще поддържа здрава и производителна работна сила. Устойчивите практики за УЧР в това направление водят до професионалното управление на здравето, съвместяване на работата и личния живот, намаляване на стреса и баланс на натовареността. Редица изследвания (Stankevi, Savanevi, 2019; Велева 2013) показват, че когато принципите на УУЧР са ясно изразени в практиката на организациите, служителите изпитват по-малко стрес, свързан с работата и по-рядко се стига до ситуации на бърнаут. При грижата за служителите акцентът се поставя върху тяхното благосъстояние и е отговор на критичните твърдения, че служителите твърде често се разглеждат като ресурси, които се експлоатират, а не като активи, които да се развиват (Stankevi, Savanevi, 2019). Измерението на благосъстоянието на служителите обхваща теми, свързани със стила на лидерство и грижата за и подпомагане на служителите. Благосъстоянието на служителите може да се постигне чрез практики,

свързани с грижа за здравето, физическите и психическите нужди на персонала, създаване на добри работни отношения с ръководството и между колегите.

Добрите резултати и грижата за хората вървят ръка за ръка. На индивидуално ниво грижата за здравето, намаляването на стреса и предотвратяването на ситуации на прегаряне на служителите може да бъде свързано с по-малко медицински разходи и по-високи доходи. На организационно ниво финансовите последици, свързани с влошено здравословно състояние на служителите има връзка с влошаване на производителността, по-високи нива на отсъствия и текучество на служители (Европейска агенция за безопасност и здраве при работа, 2014). В подобна ситуация "win-win" ефект е възможен, когато се използват устойчиви практики за УЧР, които се отнасят до поддържане и възстановяване на човешките ресурси (Clarke 2011), намаляване на вредата върху служителите, което от своя страна ще доведе до повишаване на печалбата за организацията.

Гъвкавостта в организацията може да се разглежда в два аспекта - функционална и числова гъвкавост. Функционалната гъвкавост обикновено се приема като способността да се реагира на промените в конкретна бизнес ситуация с помощта на наличните ширококвалифицирани, адаптивни и вътрешно мобилни служители. Числената гъвкавост е способността на организацията да променя количеството на наетите в отговор на промените и нуждите на бизнеса. От гледна точка на УУЧР, гъвкавостта е свързана с естеството на организацията на работата. Практиките, които могат да се прилагат са ротация на служителите, замяна на служители и гъвкав работен график, което позволява да се съпоставят интересите на работодателя и служителя. Гъвкавост и индивидуален подход могат да се прилагат към категориите работно време, отпуск, награди, отдалечена работа, ваканции и пенсиониране. Компаниите, които предлагат повече гъвкавост в дългосрочен план могат да помогнат на служителите си да балансират изискванията на работата и личния живот, с което ще постигнат още едно конкурентно предимство. Гри-

жата за хората, свързана със опазване на тяхното здраве и осигуряване на гъвкавост може влияе върху устойчивостта на УЧР, тъй като може да осигури по-продължителна кариера на служителите.

Грижата за околната среда, като част от целите на организации намира изражение и в УУЧР. Тъй като устойчивостта интегрира икономически, социални и екологични аспекти, в УЧР трябва да се прилагат практики с екологично измерение. Например, УУЧР може да обхване практики, които водят до намаляване на използването на ресурси (енергия, хартия, вода), свързани са с начина на пътуване от и до работа и като цяло намаляват екологичния отпечатък на организацията и на всеки един служител. Специалистите по УЧР могат да бъдат агенти на промяна в организацията и заедно с ръководството да насърчат устойчивото поведение сред служителите в екологичен смисъл.

В заключение може да се обобщи, че:

- Случващите се през последните години глобализация и развитие на технологиите предизвикат драматични промени за организациите, което значително променя стратегиите и практиките за УЧР. Принципите на УУЧР стават част от управленската рамка на компаниите.

- Демографската промяна, промяната на стойността, интернационализацията, липсата на качествена работна сила предизвикат интереса на изследователите, които все по-често подчертават необходимостта от въвеждане на по-устойчиви практики за УЧР в организациите.

- Значението на устойчивостта в практиките за управление на човешките ресурси може да се разглежда в два отделни аспекта: важноста на управлението на хората и понятието за устойчивост.

- Устойчивите практики за УЧР, които се налагат са свързани с набирането и задържането на хората с най-висок талант, развиване на ключови компетенции и учене през целия живот, мотивация,

стимули за изключителни резултати, грижа за здравето на служителите, безопасността, баланса между работата и личния живот, справедливостта и участието и не на последно място грижа за околната среда.

- Налага се организациите да отделят време и финансови ресурси за да управляват компетенциите на служителите си и да стимулират тяхното развитие.

- Бизнесът трябва да се грижи за служителите, като осигури гъвкавост в УЧР. Организациите се насърчават да се отнасят към служителите като към равноправни партньори, да подобрят сътрудничеството и управлението на практиките, свързани със справедливостта и равните възможности.

Ефектът, който може да бъде постигнат при прилагане на устойчиви практики за УЧР в организациите се свързва с това, че УУЧР се отплаща, т.е. повишава се ангажираността на служителите, намаляват се стреса на работното място, подобрява се съотношението работа – личен живот, повишава се мотивацията на хората, максимизира се печалбата за организацията и се намалява отрицателното въздействие върху работниците и околната среда.

Използвана литература

1. АНТОНОВА, К., (2017). Устойчив подход за управление на човешките ресурси в организациите. *Известия Сп. Икономически университет - Варна*, 61, 4, 315 - 333.

2. ВЕЛЕВА, М., (2018). Управление на промените в туристическите организации чрез промяна на нагласите на служителите, *Извятия на Съюза на учените - Варна. Сер. Икономически науки*. Варна: Съюз на учените - Варна, 7, 2018, 1, 230 - 239.

3. ВЕЛЕВА, М., (2013). Възможности за управление на стреса на работното място в туристическите фирми. Перспективи пред индустриалния бизнес: Международ. науч. конф.: Посветена на 60 год. юбилей на кат. Икономика и управление на индустрията:

Сб.докл. Варна: Ико-консулт, с. 274 - 277.

4. CARROLL, B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*, 38: 268-274.

5. CLARKE, M. (2011). Sustainable HRM: a New Approach to People Management. In *Readings in HRM and Sustainability*, edited by M. Clarke, 1–6. Prahran: Tilde University Press.

6. DE PRINS, P., L. VAN BEIRENDONCK, A. DE VOS, AND J. SEGERS. (2014). Sustainable HRM. Bridging Theory and Practice Through the respect Openness Continuity (ROC)-Model. *Management Review* 25 (4):244–84.

7. ENHERT, I.(2008). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective; Physica-Verlag: Berlin, Germany

8. EHNERT, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg: Physica-Verlag.

9. EHNERT, I. (2011). Sustainability and Human Resource Management: a Model and Suggestions for Future Research. In *The Future of Employment Relations*, Palgrave.215–37.

10. EHNERT, I., PARSA, S., ROPER, I., WAGNER, M., MULLER-CAMEN, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Hum.Resour. Manag.* 27, 88–108. [online]. [01.09.2019]. Достъпен: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1024157>

11. EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work). (2014). Calculating the Cost of Work-Related Stress and Psychosocial Risks. Luxembourg: Publications Office of the European Union

12. GERALIS, M.; TERZIOVSKI, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Qual. Manag. Bus. Excell.* 14, 45–62.

13. JÄRLSTRÖM, M., E. SARU, AND S. VANHALA. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakehold-

ers: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics* 152 (3):703–724. [online]. [01.09.2019]. Достъпен: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-016-3310-8>

14. KIRKMAN, B.L.; ROSEN, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Acad. Manag. J.* 42, 58–74.

15. MARIAPPANADAR, S.(2014). The Model of Negative Externality for Sustainable HRM. In *Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations*, edited by I. Ehnert, W. Harry, and K.J.

16. SPREITZER, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Acad. Manag. J.* 38, 1442–1465.

17. STANKEVI, Z., SAVANEVI, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burn-out?, *International Studies of Management & Organization*, 49: p.79–98

18. VAN DE VOORDE, K., J. PAAUWE, AND M. VAN VELDHOFEN, (2012). Employee Well-Being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews* 14 (4):391–407. [online]. [01.09.2019]. Достъпен: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2011.00322>

ПАНЕЛ
АНГАЖИРАНОСТ НА ЗАЕТИТЕ
КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА

PANEL
EMPLOYEE COMMITMENT
TO THE ORGANIZATION

EMPLOYEES' MOTIVATION RESEARCH METHODOLOGY

Assoc. prof. Elena Dragozova, PhD

University of Forestry – Sofia, Bulgaria

PhD student Mina Besarska

University of Forestry – Sofia, Bulgaria

Abstract: *Human resources management policy in the area of motivation and further training has a direct impact on the quality system as well. Each one of the developed procedures is part of the quality system's records and is a subject to a regular audit in order to achieve continuity of the processes related to the improvement of the outcome. The main objective of the research is to re-examine and optimize the organization's quality system, and one of the sub-objectives we are after is to assess motivation and satisfaction with the work performance among part of the company's employees. This assessment, as well as the emphasis of the most important motivating factors will give an opportunity to review and update the human resources management policies within the organization.*

Keywords: *Human resources management policies; Management and development of human resources; Motivation.*

JEL code: *J24*

МЕТОДИКА ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Доц. д-р Елена Драгозова

Лесотехнически университет – София, България

Задочен докторант Мина Бесарска

Лесотехнически университет – София, България

Въведение

Мотивацията като вътрешно състояние на личността, което я кара да постъпва по определен начин, за постигане на личностни цели, се превръща в управленски мотивационен процес, когато е

част от междуличностни взаимоотношения и двигател на промяната и постигане на целите във всяка организацията. За да бъде тази промяна възходяща и в полза на организацията, се прилагат различни мотивационни управленски техники.(Armstrong, 2009)

Методология

Извършено е количествено изследване и оценка по качествени показатели и е приложен анкетен метод за събиране на данни. Изследвани са служители на възраст от 25 до 65 години от всички звена на организацията. Проучването е проведено с 82 броя служители.

Цел на изследването

За целите на нашето изследване се направи диагностика на моментното състояние на нивото на мотивация на служителите. С други думи, основната цел на изследването е да се преосмисли и оптимизира системата за качество в рамките на организацията, а една от подцелите които си поставяме е оценка на мотивация и удовлетвореност от трудовото представяне от част от заетите в организацията. Тази оценка и извеждане на най-важните мотивиращи фактори ще даде възможност за преразглеждане и осъвременяване на политиките по управление на човешките ресурси в рамките на организацията.

Етапи на изследването

Концептуалната рамка на изследването съдържа няколко основни направления, които подлежат на анализ. Това налага формулиране на няколко основни етапа на работа.

1 етап. Анализ на вътрешно организационните документи, съдържащи правила, процедури и регламенти за упражняване на труд. Оценка на съответствие с нормативната рамка и изисквания за водене на трудовата документация. Анализ на длъжностни изисквания по групи служители. Запознаване с методологията на проведени аналогични анкетни проучвания свързани с оценка на мотивация.

2 етап. Разработване на анкетна карта за оценка на нивото на мотивация и удовлетвореност на служителите в организацията.

3 етап. Провеждане на анкетното проучване. Обработка и анализ на резултатите от анкетата.

4 етап. Анализ на работните процеси и съществуващите документи свързани със запис на правила и процедури на работа.

5 етап. Извеждане на ключови фактори, влияещи върху общата мотивация.

6 етап. Формулиране на изводи и препоръки за промяна във вътрешно организационните документи, свързани с управление на човешките ресурси. Препоръки за прилагане на управленски техники за повишаване на мотивацията.

7 етап. Разработване на предложения за подобряване на ефективността на процедурите по управление на човешките ресурси в съответствие със стратегията за повишаване на системите за качество.

8 етап. Разработване на политики и процедури за развитие на човешките ресурси и по-ефективното им мотивиране, както и стимулиране повишаването на тяхната квалификацията.

Резултати

Анкетите са проведени анонимно и са насочени към представители на групи персонал според утвърденото длъжностно разписание на организацията. Анкетната карта съдържа част **Общи въпроси**, която съдържа въпроси описващи характеристиките на целевата група. Във втората група въпроси са оформени няколко подгрупи, характеризиращи определени връзки: *Удовлетвореност от условия на труд, Мотивация и условия на труд, Мотивация и кариерно развитие, Мотивация и обучение, Мотивация и оценка на труда, Мотивация и възнаграждение.*

Общите данни разпределят анкетираните служители по пол, както се вижда на фигура 1, близо три четвърти от анкетираните са жени и една трета мъже. В настоящата публикация не се посочва името на организацията поради конфиденциалност на информацията.



Фиг.1. Разпределение по пол

От гледна точка на принадлежност към различните възрастови групи (Фиг.2) има представители от всички тях, най-голям е дела на служителите от 51 до 60 години – 43%. Притеснителен е факта, че само 7% от служителите са на възраст под 30 години.

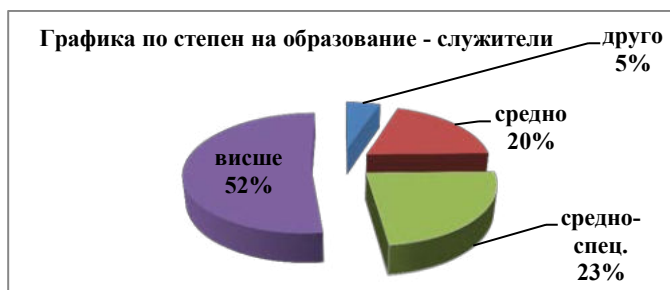


Фиг. 2. Възрастова структура

В по-голямата си част 88% от трудовите договори сключени със служителите са безсрочни, което дава известна сигурност и защита на работещите и едва 12 % са на срочен трудов договор.

Образованието на служителите в 95% е средно и над средното. Това е вследствие на задължителното образователно ниво за съответните длъжности в администрацията и специализираните и помощни звена. 52% от служителите имат висше образование, 23% със средно специално, 20% със средно и едва 5% с образование под

средното.(Фиг.3)



Фиг. 3. Разпределение по степен на образование

Близо $\frac{3}{4}$ от служителите притежават базови познания по компютърна грамотност, което за повечето работни позиции е достатъчно, за да се справят с работата си. Тези които са посочили, че притежават компетенции да използват специализиран софтуер са предимно от специализираната администрация, като счетоводство, издателска база и др. Повишаването на компетенциите е предпоставка за по-добра ефективност в работата и би дало възможност за намаляване на времето за изпълнение на работни процеси свързани със създаване и движение на документооборота.

Служителите като цяло имат ниско ниво на познание по основните чужди езици използвани в ЕС, а $\frac{1}{3}$ от тях нямат никакви познания по чужд език и вероятно не се изисква за съответната длъжност.

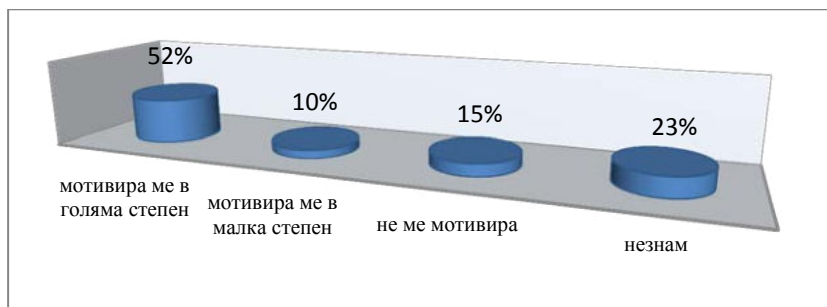
Резултат от рангова оценка на мотивиращите фактори

В изследването беше приложена методика за получаване на рангова оценка на отделните мотивиращи фактори, като служителите посочиха от 1 до 5 най-важните фактори, влияещи върху тяхната мотивация. С 1 се отбелязва най-важният и така до 5 се степенуват останалите факторите. Резултатите, които бяха получени, изведоха

следните най-важни фактори:

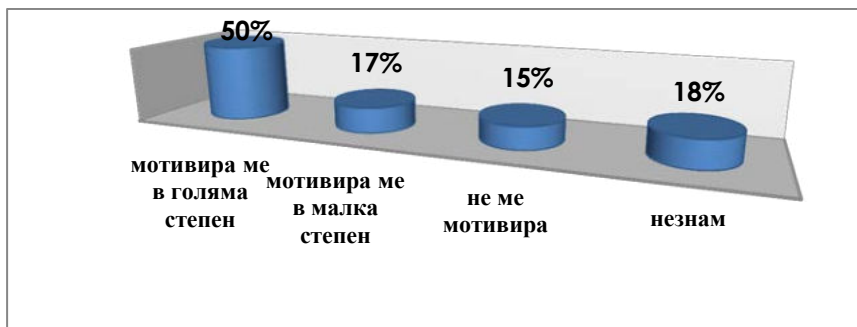
1. **Сигурност на работното място;**
2. **Престижност на длъжността и/или организацията;**
3. **Доброто заплащане, според квалификацията;**
4. **Възможност за повишаване на квалификацията;**
5. **Възможност за кариерно израстване.**

Над 60% от служителите отчитат като мотивиращ фактор сигурността, която им се предоставя на работното място (Фиг.4). Защитените им права, чрез приетите клаузи в колективния трудов договор на организацията, дават възможност на служителите да се чувстват защитени и спокойни за работното си място.



Фиг.4. Мотивация, свързана със сигурност на работното място

Подобни резултати се наблюдават и относно мотивиращата сила на престижността и репутацията на организацията в общественото пространство. За 67% от анкетираните престижността на длъжността и на организацията има мотивиращ ефект (Фиг.5). Тези 18% от анкетираните, които дават отговор „незнам“ са от групата, с която се налага най-много работа за тяхното мотивиране. Те са тези, за които трябва да се намерят специфични мотивационни инструменти, отговарящи на техните личностни нагласи и възприятия.

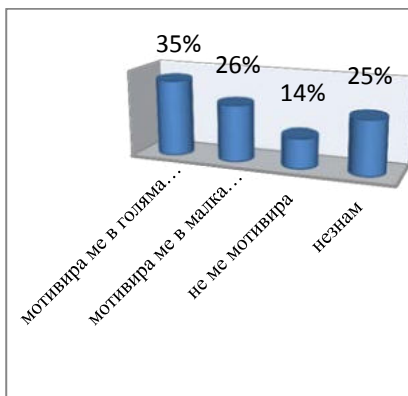


Фиг.5. Мотивация, свързана с престижа на длъжността и организацията

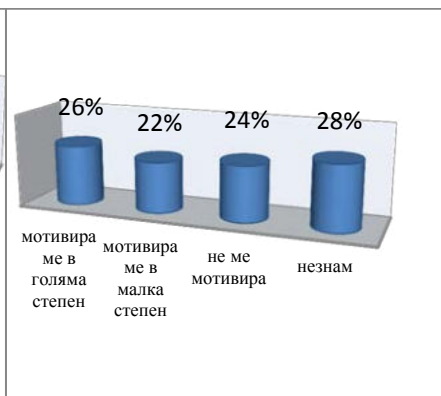
Много висока оценка от страна на анкетираните се дава на мотивацията за работа поради добър микроклимат в колектива и добри колегиални взаимоотношения. 90 % от анкетираните извеждат този фактор, като силно мотивиращ. Тук се потвърждава добрата оценка за организационна култура и висока етика, и колегиалност в работата. Това е мотивационен фактор, който трябва да се наблюдава непрекъснато, тъй като влияе върху степента на удовлетвореност от средата, в която работи всеки служител.

Резултатите отчитат, че близо 60% от анкетираните посочват като мотивиращ фактор предоставената възможност за повишаване на квалификацията. Останалите малко над 40% не отдават значение на тези възможности. Разбираемо е служителите с по-ниска квалификация да се чувстват неуверени и тяхното притеснение от това да участват в различни форми на обучение с цел повишаване на квалификацията. Тези резултати отново показват нуждата от диференциран подход при стимулиране повишаването на квалификацията за различните групи служители. Онези 22%, които са посочили отговор „незнам“, често нямат представа за нивото на своята квалификация и за пътя, по който да я повишат. Това налага разработване на специфична политика за обучение и повишаване на квалификацията, като в процеса на налагането ѝ се отчетат личностните нагласи на всеки служител.

Резултатите получени от изследване на мотивацията свързана с **възможности за обучение и възможности за израстване в йерархията**, показват, че над 1/3 (Фиг.6 и 7) от служителите трябва да бъдат „събудени“ и да се работи в посока стимулиране на тяхната активност за получаване на знания и повишаване на квалификацията, за да се подобрят резултатите от работа и да се синхронизират работните процеси. Намаляване на времето и пътя за извършване на работни процеси в администрацията би повишило качеството на работа в рамките на цялата организация. Нагласите на някои служители за тихо и кротко изчакване на пенсионирането не работи в полза на организацията. Във всяка възраст е възможно да бъде стимулирана активността свързана с обучение и повишаване на квалификацията. Системата за атестиране на служителите, която е необходимо да бъде наложена, няма да позволи „пребиваване“ на длъжността, а ще постави изисквания, които да се покриват ежегодно.



Фиг. 6. Мотивация, свързана с предоставени възможности за обучение



Фиг. 7. Мотивация, свързана с предоставени възможности за обучение

Изводи

Периодичното оценяване и определяне на компетенциите сти-

мутира конструктивното и креативно мислене у служителите. Целта му е отрано да се разпознае нуждата от обучение и квалификация на персонала за успешно справяне с предизвикателствата на новопоявяващите се изисквания на работното място. Ефектът от оценяването обаче е пълен само тогава, когато следващо оценяване констатира и подкрепи последващо кариерно развитие.

Опорните точки на работещата политика за повишаване на квалификацията и мотивацията на служителите са свързани с наличието на добре разработени и структурирани длъжностни характеристики, които максимално да се доближават до реалната работна ситуация - извършваните дейности, степента на отговорност, свобода на взимане на решения и др. На база на тях се определят ключовите компетенции за всеки един служител. Въз основа на всичко това следва да се разработи подробна атестационна форма, включваща оценката и развитието на компетенциите, както и ясна и обективна скала за оценяването им. Оценяваният трябва да е запознат, както с процедурата за оценка, така и с конкретните критерии. Оценяването се извършва предимно от преките ръководители и от специалиста по човешки ресурси през регламентиран период от време. Резултатите от оценяването могат да се обвържат с работната заплата на служителя при положителна оценка, но трябва да се има предвид, че материалната мотивация е само един от аспектите. По-съществено за бъдещото кариерно развитие на оценявания, а и за ефективното развитие на организацията, е второто следствие: изработването на план за развитие на компетенциите, който стъпва на достигнатото ниво и определя мерки за утвърждаване на положителните тенденции, и предвижда мерки за отстраняване на откритите пропуски. В този случай се констатира необходимост от обучение и повишаване на компетенциите. Това е условие за мотивацията им, усещането за удовлетвореност и успешно кариерно развитие. По този начин - чрез насочване на развитието на персонала в посока на поставените цели и стремеж за достигане на определени стандарти и компетенции, се открива възможност за постигане на по-добри

резултати от екипа, като цяло, и от отделните негови членове.

Въз основа на направеното проучване могат да бъдат предложени конкретни стъпки в подобряване на процесите свързани с мотивиране и повишаване на квалификацията на служителите. На първо място следва да се проучи отношението на всеки служител към процеса за неговото развитие и очакванията, които има в продълг период от време (едновременно с това трябва да се определи към кои групи служители ще се ориентират процедурите). На второ място е необходимо да бъдат актуализирани длъжностните характеристики и определени ключовите компетенции, които да се развиват и оценяват с прецизна скала, ясна и разбираема за всеки служител. На трето място да се определи чрез атестационна карта, прилагана периодично, доколко повишаването на квалификацията пряко се отразява върху резултатите от работата на всеки от оценяваните. И на четвърто място да се вземе управленско решение положителните резултати да бъдат отразени в пакета възнаграждение и възможностите за израстване на конкретния служител.

Всички тези стъпки са основата за създаване на адекватна и работеща политика за повишаване на мотивацията и квалификацията. Отделните етапи разработени като процедури биха създали работещ механизъм за стимулиране на добрите резултати в работата и отстраняване на пропуски и „престой“ на отделни работни позиции. Политиката за управление на човешките ресурси в областта на мотивацията и повишаване на квалификацията директно влияе и върху системата за качество. Всяка от разработените процедури е част от записите в системата за качество и подлежат на периодично одитиране, за да се осигури непрекъснатост на процесите свързани с подобряване на постигнати резултати.

Използвана литература

1. ARMSTRONG. M. (2009). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 11TH EDI-*

TION, Kogan Page, London and Philadelphia

2. BOYATZIS, R. (1982). *The Competent Manager*, Wiley, New York <http://changingminds>

3. GRAHAM, H. T., R. BENNETT. (1998). *Human resource management. Pearson Professional Limited.* <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf>

4. АРМСТРОНГ, М. (2004). *Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. Изд. дом „Путер“.* М.

5. ХУТОРСКОЙ А. В. (2002) Ключевые компетенции и образовательные стандарты. [http://www.eidos.ru/journal/2002/0423 .htm](http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm).
[http://www.eidos.ru/journal/2002/0423 .htm](http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm)
[org/ disciplines/leadership/actions/boyatzis_competencies.htm](http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm)

6. ИЛИЕВ, Й. (2009). *Управление чрез мотивация. Изд. Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“*

7. ИЛИЕВ, Й. (2010). *Управление на човешките ресурси. Умението да мотивираме. Изд. АБАГАР Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006-2013 г. Министерски съвет*

8. ПАУНОВ, М. (2001). *Мотивация. Университетско издателство „Стопанство“, С.*

9. ШОПОВ, Д., М. АТАНАСОВА. (2009). *Управление на човешките ресурси. Част 1 и 2. Изд. Тракия - М*

EMPLOYEE COMMITMENT AS A CONTRIBUTING FACTOR TO THE ORGANIZATIONAL HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

Jasmina Misheva, Doctoral Student

Faculty of Economics and Business Administration

Sofia University "St. Kliment Ohridski", Bulgaria

Abstract: *Human capital is a specific form of an organizational asset that represents the economic value of the individual employees' skills and knowledge. Employee commitment defines to what extent the organizations succeed in engaging their employees to retain in the company and apply individual skills and knowledge in achieving the desired organizational goals. Along with the technologies, workplace and organizational environment is changing rapidly. Due to the realized innovation, and creativity importance, commitment, and human capital will be more critical company success factors than ever. This report raises questions on the relationship between employee commitment and human capital development, and the considerations related to these two phenomena in achieving better organizational performance.*

Keywords: *Human Capital Development; Employee Commitment; Organizational performance.*

JEL code:*M1*

Introduction

Human capital (HC) is a specific form of an organizational asset that represents the economic value of the individual employees' skills and knowledge. Every organization is supposed to make investment decisions and to use created capital to generate wealth. As people are the possessors of the HC, organizations' objective should be to optimize the benefit of the specific capabilities and knowledge of each individual (Drucker, 1999). Multiple factors are influencing the HC development and in case organizations would like to increase this valuable intangible asset, they should be considering these, while building their management strategies. This is especially needed in the so-called knowledge-based

economy, where individual knowledge and ideas can be a unique source of innovation and value creation. HC development seems to be a combination of all three individual, organizational and social efforts, and respectively, its development could benefit individuals, organizations, and society.

The specific of the human capital that defers it from the other forms of capital within the organization is that it depends on the individual people's skills, knowledge, capabilities, and personal characteristics. This places the employees in the middle of any organizational efforts to generate human capital, develop it and benefit from it. Even if the organizations are investing in finding the right resources and enhancing employees' knowledge and skills, they also need to make sure that the required employees' engagement and commitment is also in place, for real added value to be generated.

Another essential perspective do be considered in the employee-focused practices, is the quickly changing workplace and organizational environment. Platforms, digital organizations and different forms of co-working business initiatives are putting different focus from the traditional organizational associates' relationships. These newly emerged businessinterconnections can differently influence both commitment and human capital development processes.

The purpose of this report is to bring up a topic and states suggestions for further exploration of the relation significance between employee commitment (EC) and human capital development processes. Highlighting the factors and the considerations related to human capital development is giving the organizations further opportunities to chase sustainable competitive advantage, higher productivity, better financial outcomes, and improved customer satisfaction. Employee commitment seems to be a main factor in this process. Researches also show that committed workers have a bottom-line impact on firm performance (Bridées and Harrison, 2003).

This report suggests as a significant research item the interaction of the employee commitment with the overall process of improving the

organizational human capital. Data on this relation would potentially contribute to the currently available literature and to the practice by getting further understanding on the possibilities of both – achieving better organizational performance based on employee-focused practices and more satisfied workforce, aiming for personal and organizational performance improvement.

The report consists of short descriptive summaries for both human capital and employee commitment terms, followed by few perspectives of the relation between them, which can be further explored.

Human Capital Development

At the time when human skills and knowledge were defined as a form of capital (Schultz, 1961), education and wealth were the main dimensions used for evaluating HC value, quantifying it based on the rate of return at different levels of education (Becker, 1964). Mincer (Mincer, 1964) defines the reciprocal relation between economic growth and human capital growth as a vital key for sustained economic growth. In the late 50s, along with the development of the behavioral organizational and management approaches, humans were recognized as valuable organizational assets and a respective need has emerged to measure and develop their contribution to the organizational performance and national economic growth. However, it is now clear that it is not only level of education and cognitive skills (Heckman, 1999) that enable the human potential to transform in economically useful work (although currently mainly such assets with tangible input/output of HC have been measured). There are multiple HC ingredients described and suggested by different authors, (e.g. genetic inheritance, education, experience, and attitudes about life and business (Hudson, 1993)). As a result, the main contribution of the HC is recognized as a “source of innovation and strategic renewal”(Bontis, 1998). HC is already defined and recognized as a strategic resource, what remains unclear yet (neither on social nor on organizational level), is how to address all valuable areas of its potential

development that could further result in economic growth and better organizational performance. Even after obtaining any general or firm-specific skill and knowledge, do the people apply these effectively, using their passion and all the creative potential they are having? Does the employee commitment plays a role in that?

In the organizations, human capital development is dependent on multiple external and internal environmental factors. Internal factors can be entirely influenced by the organizations and it is a matter of management strategy in the different organizational dimensions (Table 1; A). On the other hand, organizations’ influence on the external factors is limited, but these (Table 1; B) should be considered, when building the organizational HC investment strategies.

Table1

Influencing Factors on the Organizational Human Capital Development*

A. Internal HCD Factors	B. External HCD Factors
- Knowledge Management - Organizational Culture - Organizational Structure - Human Resources Management - Other...	- Labor market conditions - Mobility opportunities - Personal and individual employees’ characteristics - General HC skill portfolios available on the labor market. - Other...

**Source: Personal collection*

Employee commitment can be included in the internal factors, as it should be an organizational task to be managed in the best way, although it is also considered to be depending on personal characteristics (Meyer and Allen, 1997). The interaction between employee commitment and human capital development is close and natural. Any personal development should be a result of some commitment extent. Then the commitment is also essential for the organizations, as it is defining if and how developed capabilities can be successfully applied by the employees, achieving organizational goals.

Employee commitment

Employee commitment is also influenced by and it is part of multiple different internal organizational processes, and can have different sources of personal employee motivation. Multiple researches have been performed on exploring different dependencies on this phenomena and results on organizational performance from it.

According to the three-component model of Meyer and Allen (1997), the organizational commitment can be affective, continuance, and normative, depending on the reasons why the employee is committed. The affective commitment represents the will of the employee, and not a need or an obligation, as the other two forms (Meyer and Allen, 1997). Therefore, affective commitment is considered as the most desirable from the organizations (Bridées and Harrison, 2003).

Meyer and Allen (1997) collected and provided a sample of various commitment definitions (placed in Table 2), which they separate in the three (above mentioned) categories.

Table 2

“Definitions of Commitment”*

<i>Affective Orientation</i>
The attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group. (Kanter, 1968, p. 507)
An attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization. (Sheldon, 1971, p. 143)
The process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent. (Hall, Schneider, & Nygren, 1970, pp. 176–177)
A partisan, affective attachment to the goals and values of the organization, to one's role in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth. (Buchanan, 1974, p. 533)
The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p. 27)
<i>Cost-Based</i>

Profit associated with continued participation and a “cost” associated with leaving. (Kanter, 1968, p. 504)
Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity. (Becker, 1960, p. 32)
A structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side bets or investments over time. (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556)
<i>Obligation or Moral Responsibility</i>
Commitment behaviors are socially accepted behaviors that exceed formal and/or normative expectations relevant to the object of commitment. (Wiener & Gechman, 1977, p. 48)
The totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests. (Wiener, 1982, p. 421)
The committed employee considers it morally right to stay in the company, regardless of how much status enhancement or satisfaction the firm gives him or her over the years. (Marsh & Mannari, 1977, p. 59)

**Source: (Meyer and Allen, 1997), Table 2.1, p. 11*

All these definitions are valid and meaningful, however the categorization of Meyer and Allen (1997) are giving the context on how these meanings can be further explored and analyzed.

Quickly changing workplace and organizational environment, is outlining additional challenges in the workforce commitment and development approaches. Meyer and Allen (1997) are referring to changes in the organizational structure, work assignment durations, and associates relationships. They are pointing out that these changes raise further the importance of understanding the commitment and its development (Meyer and Allen, 1997).

Relations

Based on the employee commitment characteristics, there are sev-

eral perspectives to be reviewed, as potential research areas, related to human capital development process and outcomes.

Firstly, when working on human capital development, organizations always need to consider to what extent they would like to invest in an employee. A reasonable consideration, of course, is - for how long this employee will remain in the organization. Meyer and Allen (1997) define the organizational commitment as 'psychological state linking employees to their organizations' (Meyer and Allen, 1997), p. 23. A better understanding of the employee retention link between employee commitment and human capital development would provide the organizations with valuable strategy decision considerations.

However, the authors stressed that employee retention couldn't be the only organization's goal, as an employee who stays in the organization is not necessarily performing well (Meyer and Allen, 1997). The second perspective is that the different source of commitment is influencing differently to the employee's contribution, and resulting in different levels of work performance (Meyer and Allen, 1997). Human capital development efforts should be aligned with the state of the desired type of commitment, as otherwise, despite the human capital development activities, any added value would potentially be lower. In other words, the results of human capital development activities are dependent not only on these activities but also on the employee commitment conditions in the organization. Further analysis on this perspective will provide the organizations with the directions on how to approach their employees' commitment for better human capital investments' results.

Meyer and Allen (1997) are summarizing multiple examined variables about the affective employee commitment. Researchers are categorizing these as personal, job or organization related (Mathieu and Zajac, 1990), (Mowday, 1998) and (Meyer and Allen, 1997). Many of these commitment variables are influencing also the human capital development objectives. Human resources management policies and practices are from the main commitment influencing factors in the organizations. For example, Meyer and Allen (1997) are pointing that a training activity

might potentially lead to different forms of commitment. Similar examples are pointing to a recursive relation between the human capital development and employee commitment (Figure 1).



Fig. 1. Recursive Relation: Employee Commitment –Human Capital Development*
*Source: Private collection

The understanding of such recursive relation raises additional areas for research. The examination of the employee commitment variables that are positively influencing human capital development activities, and vice versa, is giving the potential area of improved management techniques for both organizational phenomena.

Another perspective to be outlined here is the consideration if and how the interaction between employee commitment and human capital development is shifting through the constantly changing working and organizational environment. Technological development and enhanced communication paths reshape not only the ways of how things are happening but also the dependencies and the interconnections between all organizational and social actors. Platform and digital organizations build and require different (than in the traditional organizations) types of co-workers' relationships. Interesting questions to explore, will be if and

how the extent and the intense in the relation (between human capital and employee commitment) is changing form traditional to digital organizations. Describing and further exploring these interactions would help in developing more suitable approaches for engaging people and creating value of their potential.

Conclusion

Nowadays, innovation and creativity are prerequisites for business competitiveness. This seems to define the importance of the people's organizational commitment, and the human capital as critical business success factors.

Describing and evaluating the factors that are influencing the human capital development process and results will bring a better understanding of how human potential can be further utilized. Organizational decisions and plans related to investment in this asset can't be directed only to particular training activities and skills improvement initiatives, but need to include also the main factors, on which the desired human capital development results are depending.

The current report highlights employee commitment as one of the critical influence conditions for human capital development and gives only a few of the perspectives that are indicating their relationship importance. Building the right commitment is not only reflecting in improved organizational performance but also leading to the possibility to better develop employees' potential. This is a gain factor for the company, and also for the people who are developing their personalities in the form of human capital. Further investigations and analysis of the employee commitment significance for human capital development decisions would be contributing to enhance theory and improve organizational practices in this subject area.

Bibliography

1. ADAM PRESSLEE, THOMAS W. VANCE AND R. ALAN

WEBB. (Vol. 88, No. 5. September 2013). The Effects of Reward Type on Employee Goal Setting, Goal Commitment, and Performance. American Accounting Association, str. 1805-1831.

2. ASHISH MAHAJAN, JAMES W. BISHOP AND DOW SCOTT. (Vol. 24, No. 2. Summer 2012). Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships? Journal of Managerial Issues, str. 173-190.

3. AYŞE BANU ELMADAĞ, ALEXANDER E. ELLINGER AND GEORGE R. FRANKE. (Vol. 16, No. 2. Spring 2008). Antecedents and Consequences of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality. Journal of Marketing Theory and Practice, 95-110.

4. BECKER, G. (1964). Human capital. New York: Columbia.

5. BONTIS, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that. Management Decision, 63-76.

6. DRUCKER, P. (1999). Management Challenges for 21st Century. New York: Harper Business.

7. HECKMAN, J. J. (1999). Policies To Foster Human Capital. National Bureau Of Economic Research, Working Paper 7288.

8. HUDSON, W. (1993). Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it,. New York: John Wiley & Sons.

9. MATHIEU, J. E. AND D. M. ZAJAC. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, 171-194.

10. MEYER, J. P. AND N.J. ALLEN. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: CA: Sage.

11. MINCER, J. (1964). Economic Development, Growth of Human Capital, and the Dynamics of the Wage Structure. Journal of Economic Growth, 29-48.

12. MOWDAY, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 387-402.

13. ROBERTS, J., K. COULSON. (1999). Salesperson Perceptions and Justice and Their Impact on Organizational Commitment Turnover. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-16.
14. SCHULTZ, T. (March 1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1-17.
15. SHERI BRIDÉES AND J. KLINE HARRISON. (Winter 2003). Employee Perceptions Of Stakeholder Focus And Commitment To The Organization. *Journal Of Managerial*, str. 498-509.

**ПАНЕЛ
КОРПОРАТИВНА
СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ**

**PANEL
CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY**

BUSINESS ETHICS IN HIRING STAFF

Part-time assist. Liliya Mileva, PhD

University of Economics - Varna, College of Tourism, Bulgaria

Abstract: *People are the most important resource of an organization. At the initial recruitment stage, it is very important to follow certain rules that will ensure that staff are recruited on equal terms, with transparency and clarity. This will also ensure the continued performance of the work and achievement of business organization goals. These rules are responsible for the so-called. Business ethics, which is more than a set of rules. Often, when hiring potential employees, they encounter difficulties caused by the ill-treatment of future employers. In order to avoid future problems and people to do their job willingly, they must be hired in compliance with the set of rules.*

Keywords: *Business Ethics; Interviewing; Recruitment and Selection Staff; Work Ethics.*

JEL code: *M12*

БИЗНЕС ЕТИКА ПРИ НАЕМАНЕТО НА ПЕРСОНАЛ

х.ас. д-р Лилия Милева

Икономически университет – Варна, Колеж по Туризъм

Хората са най-важния ресурс на организацията. Без тях нито една дейност не може да съществува. Дори и в най-автоматизирания бизнес отново присъства човешката дейност. Точно затова е много важно да се спазват и определени правила при наемането на персонала. За тези правила отговаря т.нар. „**бизнес етика**“ (www.investopedia.com). Бизнес етиката е повече от правила. Тя представлява проучване и прилагане на правилните бизнес политики и практики по отношение на потенциално противоречиви въпроси в мениджмънта. По отношение на управлението на човешките ресурси противоречията са свързани с „продажба“ на вътрешна информация, корупция, дискриминация (по пол, възраст, социално положение и др.), нарушаване на правилата на корпоративната социална отго-

ворност и доверителни отговорности. Бизнес етиката следва правилата на законите, а в други случаи тя осигурява основна рамка, която бизнеса следва.

Въпреки, че присъства във почти всички дейности в организацията, то за бизнес етика в управлението на човешките ресурси се говори малко. Към етичните норми се отнасят правилата при набор и подбор на персонал.

Бизнес етиката е съвкупност от ценности, принципи, политики, правила. Тя добавя стойност при постигане на целите на организацията. Целта на бизнес етиката е да покаже на служителите, че те са ценни за компанията, че носят стойност. С това бизнес етиката създава традиции в работата. Затова при наемането на персонал трябва да се следват **определени области на поведение**. Това са специфични области при създаване на етични правила за:

- създаване на обява за работа (да не подвеждаме кандидатите, да не обещаваме неизпълними неща, да не правим обява против закона и др;

- отсяване на кандидатите;
- поведение при провеждане на подбор;
- избор на най-подходящ кандидат;
- обратна връзка с кандидатите;

Първата стъпка в етичните норми при набора на персонала е вакантното място да бъде оповестено и публикувано под формата на **обява за работа**, независимо дали във специализирано списание (вестник), в платформа за търсене на работа или в собствен уеб-сайт на самата компания. Често срещан начин в бизнес практиката е щом има свободно работно място да се каже на приятели и познати, че се търсят нови служители. Всъщност разпространението от уста на уста е най-добрата техника за набор, но това не означава, че не трябва да обявяваме свободната позиция. Така ще позволим на повече хора да разберат за новото място и ще им дадем възможност да кандидатстват, а работодателят ще си гарантира че ще избере най-подходящия кандидат.

При публикуване на обявата работодателят е длъжен да **не разделя кандидатите** по пол, възраст, религия, раса, предпочитания и други, т.е. не трябва да ги дискриминира. Тук законът е недвусмислен и чрез Закон за защита от дискриминацията се регулират правилата, които да се спазват при наемане на работа.

Следващата стъпка е да **бъдат разглеждани всички подадени кандидатури**. Често работодателите изразяват несъгласието си по отношение на разглеждането на всички кандидатури, тъй като отнема време и средства. Разбира се, разглеждането на автобиографиите и мотивационните писма на всички кандидати е трудоемък и времепоглъщащ етап от набора на персонала. Това е процес, който изисква време, внимание към детайлите, организираност. Но това е и процесът, който ще помогне отново да се отсеят кандидатурите, да се провери колко от кандидатите отговарят на изискванията на обявата за работа, кои са най-подходящи по документи и да се премине на следващия етап - етапа на подбора. От друга страна повечето работодатели считат, че всичко това е загуба на време и пари и смятат, че трябва да имат бърза печалба. Всяка фирма има една главна цел и тя е печалбата, но тя следва да се достигне, чрез коректно отношение към служителите, чрез мотивация, подходящи условия, възнаграждение и др. Още на етапа на набора работодателя следва да покаже на потенциалните кандидати, че е коректен работодател и че е заинтересован именно те да станат негови служители.

Следващия етап, на който трябва да се обърне специално внимание са срещите с кандидатите. Как работодателят да се държи с тях, как да ги посрещне, какво да им каже? Всички тези въпроси вълнуват специалистите по човешки ресурси и мениджърите на компании.

Практиката показва, че и тук има множество неетични поведения от страна на интервюиращите, включително некомпетентност и лоша концентрация, незачитане на кандидатите, лошо отношение и др.

Следваща стъпка е да се уведомят всички кандидатствали за

позицията. Бизнес етиката изисква всеки кандидат да бъде уведомен за това дали е одобрен за да премине към следващия етап. Това отново е свързано с разход на време и персонал, който да се заеме със задачата, както и разходи за обаждане по телефона. На етапа на набора интервюиращия може да отговори на неодобрените по имейл. Така няма да има допълнителни финансови разходи, а само разходи на време за отговор до всички кандидати. Обикновено се изпраща стандартизирано съобщение, но задължително трябва да се изпрати на всеки един одобрен кандидат поотделно. Не говори добре за професионалната подготовка на мениджъра, ако той изпрати общ имейл до всички кандидати. Дори и отхвърлен, кандидатът трябва да се почувства уважаван. Още по-важно е да се обърне специално внимание на етапа на неодобрените кандидати по време на самия подбор. Тук кандидатите трябва да бъдат осведомени освен чрез имейл и по телефона. Броят на неодобрените по време на подбора ще е значително по-малко от този при набора, тъй като обикновено за интервю се приканват между 10 и 30 души. Необходимо е да се обърне внимание персонално на всеки. Търговската репутация е много важна за бизнеса, а един отхвърлен кандидат няма да е щастлив, че не е бил избран за позицията, но ще уважава мениджър, който се е погрижил за обратната връзка, ще разкаже на близки и познати, че компанията е коректен работодател, затова мислейки за разхода на време трябва да се помисли, че това е инвестиция за бъдещето. Още по-добре ще бъде ако се обърне внимание за това, защо е бил предпочетен друг кандидат. Отговорът трябва да бъде деликатен, да се съобщи с подходящи думи, като по този начин ще покажем, на отхвърления кандидат какво може да подобри в бъдеще, защо не е бил избран без да го обидим. Отново ще инвестираме в търговската репутация на фирмата.

Практически съвети. Как да спазваме етика при провеждане на подбор в организацията.

Подготовка

Това е най-важната част от подбора. Подготовката ще ви спести много време и ще подготви две трети от самия подбор. Етиката при подбора се състои отново от няколко аспекта и за нейното спазване можем да следваме тези стъпки:

1. Определяне на техника за провеждане на подбор.
2. Определяне на времетраенето на интервю, събеседване, тест и др.
3. Определяне на служителите, които ще участват в подбора и/или избор на външна фирма.
4. Подготовка на въпросите.
5. Определяне на начини за обратна връзка с кандидатите.
6. Оценка на кандидатите.
7. Същински избор на най-пригоден кандидат.

Определяне на техника за провеждане на подбор. Етиката на този етап се състои в конструиране на рамка по подбор на персонала като част от политиката по наемане на кадри във фирмата. Всяка добре развиваща се компания трябва да разработи и следва подобна политика, тъй като тя ще стои в основата на избирането на най-пригодните служители за конкретна длъжност в определен период от време. Определянето на техника при подбора (Христова, Т.) понякога изисква доста време и разбира се стриктно планиране. Процесът се състои в редица правила, включващи определяне на критерии, по които ще се провежда подбора за конкретната вакантна длъжност при равни други условия за всички кандидати. Това означава, че работодателят трябва да провери всички избрани кандидати от процеса набора по един и същи начин. Всяко интервю е строго индивидуално и протичането му ще отнеме различно време, но винаги трябва да има стандарт, към който да се придържаме при всички кандидати за определеното място. Некоректно ще бъде да отделим 10 минути за един кандидат и 45 при друг. Обикновено по правило интервютата протичат в рамките на период от 30 минути

до 2 часа, като 2 часа отнема интервю за специалист на ръководна позиция.

На следващ етап е много важно да се определи един ръководител на дейностите по наемане на персонал. Този ръководител, ще управлява и ще бъде отговорен за целия процес по набор и подбор на персонал. Много е важно да има такъв човек, тъй като той ще следи за цялостното изпълнение на програмата. Тук следва да определим и служителите, които ще участват в подбора и/или да изберем външна фирма. Тук също има определени правила, които трябва да следваме. Отново в зависимост от длъжността, за която се кандидатства се определя и броя на хората, които ще оценяват и провеждат набора и подбора. В случай, че наемаме хигиенист, то ние ще проведем събеседване и за него е необходим само един специалист. Не е нужно да определяме трима души, които да се занимават с подбора само на човек за тази длъжност. Ако ще наемаме заместник мениджър на проектен отдел ще трябва да определим минимум двама човека. Може да бъдат и трима- например мениджърът на фирмата, мениджърът на самия проектен отдел и специалиста по човешки ресурси. Тъй като втората позиция изисква стабилна професионална подготовка и много лични качества, то и при подбора са нужни повече оценяващи специалисти, за да се гарантира изборът на най-подходящ кандидат. Тук също има определени уловки. Не трябва интервюто да се провежда от 5-6 човека. Това няма да осигури оптималност, а напротив може да доведе до обърканост, провокиране на несигурност у кандидатите по време на подбора, показване на превъзходство от страна на фирмата. Освен това, екип от 5 или 6 човека ще бъде неефективен, тъй като навярно въпросите ще се повтарят. Интервюто в повечето случаи е стресиращо за кандидатите, а ние като работодател не желаем да притесняваме кандидатите. Не трябва да се забравя, че работодателят осигурява заплащането, договорът, условията на труд, но служителят предоставя своята работна сила и време, за да допринесе за развитието на компанията. В този случай имаме двустранен процес и

бизнес етиката следва да покаже, че ние като работодател наистина целим именно форма на сътрудничество и добри бъдещи отношения с потенциалния кандидат. От тук следва и поведението на работодателя по време на подбора. Ще разгледаме правилата при някои от най-популярните техники: интервю, видео и разговор по телефон, интервю за езикови умения, както и правилата които се спазват при кореспонденция с потенциални кандидати. Ще разгледаме и въпросите, които не трябва да се задават на кандидатите от етична гледна точка.

Етично поведение по време на интервю

Интервюто е процесът, при който работодателят и потенциалният служител обменят информация един за друг. Интервюто включва въпроси и отговори и за двете страни. Интервюто е начинът служителят да се покаже в най-блестяща светлина, но и да получи информация за фирмата, за работата, за условията, за обстановката, за личността на работодателя. Това са неща, които вълнуват всеки кандидат. От друга страна работодателят иска да научи колкото се може повече за кандидата, за неговите умения, за неговите знания и предишен опит, за това как реагира в определени ситуации, какво е неговото поведение и много други. Затова и се изисква двете страни да бъдат честни едни с други, да отговарят на въпросите си точно и ясно, да се изслушват.

Най-добре проведеното интервю е това, при което и двете страни участват активно, изслушват се и задават въпроси. При това интервю и двете страни се чувстват добре и интервюто преминава под формата на спокойна конструктивна дискусия. Лошите практики в областта отново са много. Ето и някои от тях:

1. На интервюто има 5 интервюиращи. Те застават в права линия на маса точно срещу кандидата и започват да го обсипват с въпроси, нямащи нищо общо помежду си. Ефектът е обратен и кандидатът започва да се чувства като на разпит и неравностоен.

2. Интервюиращият закъснява за интервюто с повече от 15 минути и поставя кандидата в позицията на чакащ без да предупреди. Интервюиращият демонстрира превъзходство по този начин и нарушава правилото за 15-те минути.

3. Интервюиращият използва непрофесионален език, веднага започва да говори на „ти“ с кандидата или да фамилиарничи. Отново пример за превъзходство.

4. Интервюиращият е разсеян и неконцентриран, не гледа кандидата в очите, дори се взира в своя компютър. По този начин той показва незаинтересованост и отново показва превъзходство.

5. Интервюиращият е прекъсван непрестанно, той излиза от стаята, говори по телефона и подписва документи. Отново неангажираност към процеса на подбора и превъзходство.

6. Интервюиращият видимо бърза да изпрати кандидата без обратна връзка.

7. Интервюиращият не спира да говори без да остави възможност на кандидата „за изява“.

8. Интервюиращият не спира да задава въпроси, което притеснява кандидата.

9. Интервюиращият задава твърде лични въпроси, които нямат нищо общо с работата. Задаването на лични въпроси обикновено е свързано с разчупване на леда и предразполагане към разговор, но може да е свързано и с желание да се разберат подробности за личността на кандидата. Това е нормално, но не трябва да се стига до въпроси, свързани с дискриминация. Често срещан въпрос към дамите е „Имате ли деца“, като отговорът цели да се разбере дали кандидатката има намерение да излиза в майчинство или да взема много болнични във връзка с децата си. Много работодатели не смятат, че е добре да вземат жени на работа, тъй като ги свързват с твърде много разходи и загуби за фирмата.

10. Интервюиращият се държи непрофесионално, стои прав или сяда на ръба на креслото си или дори на бюрото си, гледа през прозореца и други. Подобно поведение е неетично и не предразпо-

лага кандидата към желание за работа в подобна компания, тъй като не биха искали да работят с неорганизиран хаотичен работодател.

11. Интервюиращият е недобре подготвен и това си личи от самия разговор. Интервюиращият се чуди какви въпроси да задава, не си записва, задава накъсани непоследователни въпроси. Обикновено това прави лошо впечатление на кандидатите и те биха се оттеглили сами от работата. Никога не е добре да се работи за подобен мениджър, който няма познания, но има големи изисквания. В този случай той би бил много взискателен към неща, които не познава и разбира, а това ще доведе до много проблеми в бъдеще.

12. Интервюиращият води със себе си свой роднина, който се опитва да задава въпроси, различни от професионалните. Това е грешка на интервюиращият. Разбира се и той си има семейство, роднини, приятели, възможно е някой от тях към момента да присъства на работното място, но не той е човекът водещ подбора.

13. По правило при интервю трябва да говори повече кандидата. Това обаче не означава, че трябва да оставим кандидата да говори сами да се чуди какво да каже. Ние като работодател следва да задаваме въпроси, които да насочват кандидата в правилната посока. В случай, че кандидатът изглежда объркан и се колебае, отново може да му дадем възможност да не изглежда стресиран, чрез мощен въпрос.

За целите на доклада направихме анкетно проучване, в което участваха 50 респонденти, както от управленски, така и от изпълнителски персонал. Бяха им зададени въпроси отнасящи се до етичните норми по време на интервю за работа. Сред най-важните въпроси се открие въпросът: „Кой е най-странният въпрос, който са Ви задавали по време на интервю за работа?“. Към най-ярките отговори спада съдържанието на табл. I

Петдесет и шест процента (56%) от запитаните споделят, че поне веднъж им е бил задаван доста необичаен въпрос по време на интервю.

Таблица 1

Нетипични въпроси, задавани по време на интервю за работа

„Кой е най-странният въпрос, който са Ви задавали по време на интервю за работа?“
„Каза ми, че съм доста едър и ме питаше колко тежа“.
Близка ли съм със семейството си?
Омъжена ли сте/ Женен ли сте?
Колко сте висок?
Колко време ще останете в това населено място?
В кой квартал живеете?
Смятате скоро да имате деца?/Имате ли деца?
Коя зодия сте?

Източник: анкетно проучване на автора

На Въпрос 2 „Случвало ли Ви се е по време на интервю работодателят да е разсеян, да не ви слуша внимателно?“, 39% от запитаните дават положителен отговор. На въпроса „Случвало ли ви се е по време на интервю работодателят да се държи пренебрежително като закъснява, носи неподходящо облекло и/или се държи непрофесионално?“ 50% от запитаните отговарят, че поне веднъж са имали подобен случай. Най-често случаите са свързани със закъснение или лични разговори по телефона- „човекът, с когото говорих проведе няколко лични разговора, единият от които с жена си. Обясняваше й откъде да купи прясно месо“. Като някои респонденти коментират и непрофесионалното облекло: „Да, работодателят беше облечен с анцуг“, „Интервюиращата носеше облекло, подходящо за свободното време“, „Човекът който проведе интервюто беше по джапанки, не смятам че е професионално, особено във офис, в който непрекъснато идват клиенти“. „Посрещна ме дъщерята на шефа, седеше върху бюрото с кръстосани крака, не се изправи когато влязох“, споделя друг респондент. Някои от участниците в анкетата дори изразяват негативното си мнение от това, че някои интервюиращи си позволяват да дъвчат дъвка по време на формален разго-

вор. На следващия въпрос: „Случвало ли Ви се е работодателят да коментира външния ви вид- облекло, пол, ръст, образование и др.?“, 25% отговарят с да, а коментарите на интервюиращите са свързани с забележки като: „Ти си доста едър, колко тежиш?“, „Твърде си ниска“, „Ама защо ми идва жена, аз казах че търся мъж за позицията на сервитьора, довиждане“, „Ако смятате, че с тези официални дрехи няма да работиш, лъжеш се, тук се работи по 12 часа“, „На колко сте години, струват ми се на 40, на мен ми трябва човек до 35“. Респондентите споделят, че след тези интервюта сами са се отказали от позициите, въпреки че 18% са били избрани. Запитаните с въпроса „Случвало ли ви се е по време на интервю работодателят да се опитва да ви убеди в свои идеи и да пренебрегва вашето лично мнение?“ дават своето положително мнение, като изразяват безпокойство, че това не е рядкост (53%) и доста работодатели се опитват да влияят върху мнението на потенциалните си подчинени. Относно позицията за която са кандидатствали преобладават хората, поканени за интервю за изпълнителски персонал 69%, останалите 31% са за хората посочили, че са се кандидатирали за управленски позиции. Любопитен е фактът, че 55% от участниците в анкетата са мъже, а 45% жени, т.е. можем да коментираме, че въпреки първоначалните ни очаквания мъжете също са подложени на дискриминиращи въпроси по време на интервю за работа (въпреки това разликата не е много голяма). Обвързаността на някои въпроси ще бъде изследвана на следващ етап. **Изготвянето на политика** по наемане на персонал е свързана с етичните бизнес норми на поведение (Perry Timms, (2013). Някои компании разполагат със собствен наръчник по етика. Тези наръчници включват правилата, принципите, нормите и процедурите, по които се наемат човешки ресурси във фирмата. След като сме изградили етичните правила за поведение да запознаем всички с тях. Целта е служителите да бъдат съпричастни с визията на компанията по отношение на наемане на персонал, за да може и те да ги спазват в бъдеще.

В заключение, можем да отбележим, че на края на процеса по

провеждане на интервюто, членовете на комисията трябва да гарантират, че всички документи ще достигнат до ръководителя на процеса по наемане на кандидати. Това се постига с изграждане на етична политика при наемането на персонал като се гарантира прозрачност при наемане, липса на дискриминация, зачитане на правата на участниците в процеса на набор и подбор, създавайки и устойчивост и положителната репутация на чрез лоялно отношение.

Използвана литература

1. ХРИСТОВА, Т., КОЖУХАРОВА, Л., (2002) *Мениджмънт на човешките ресурси*. Варна, Университетско издателство Икономически университет- Варна, с. 69
2. PERRY TIMMS, (2013). *Human Resource Management in the Future Book 1 – Work, People and HR in 2025*, [online], Достъпен: <https://bookboon.com/sv/hr2025-human-resource-management-in-the-future-ebook#download>;
3. <https://www.investopedia.com> [online], Достъпен: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-ethics.asp>

**ПАНЕЛ
ИЗГРАЖДАНЕ
НА РАБОТОДАТЕЛСКА МАРКА**

**PANEL
BUILDING AN EMPLOYER BRAND/
EMPLOYER BRANDING**

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN ELEMENT OF BUILDING AN ORGANIZATION'S EMPLOYER BRAND

Assoc. prof. Tatyana Kicheva, PhD

University of National and World Economy, Bulgaria

Abstract: *The concepts of Corporate Social Responsibility (CSR) and Employer Branding are increasingly common in management theory and practice, and especially in human resources management. How important is CSR for building a positive employer brand, especially for the new generation of employees? Are new generations of employees looking for organizations with a strong employer brand and CSR? These and other issues are addressed in this report, which also presents the results of a survey of young talent potential candidates for work in organizations. The purpose of the report is to show how CSR can be used to build and enforce a strong employer brand.*

Keywords: *Employer branding, Corporate social responsibility, Talents*

JEL code: *M12, M14*

КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ КА- ТО ЕЛЕМЕНТ ОТ ИЗГРАЖДАНЕТО НА РАБОТОДА- ТЕЛСКА МАРКА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Доц. д-р Татяна Кичева

Университет за национално и световно стопанство, България

Въведение

Актуалността на темата се определя от факта, че в последните години след излизането от кризата през 2008г. динамиката в почти всички бизнеси започна да нараства. За да отговорят на изискванията на пазара, най-важния капитал за компаниите са хората, които постигат бизнес целите. От друга страна в развитието на съвременния мениджмънт има ясно различима тенденция към развитие на методи за дългосрочно сътрудничество с работещите в организаци-

ята и към установяване на трайни благоприятни отношения с външната среда (Миронова, 2014).

Битката за таланти става все по-ожесточена, поколенията се сменят, важността на фактори като работна заплата, социални придобивки, противопоставени на удоволствие от това, което правим и удовлетворение от средата и екипа, е нещо, което все повече компании отчитат. За да могат да се отличат като добри работодатели и да привлекат качествени и амбициозни служители, компаниите все повече започват да инвестират в т.нар. работодателска марка или работодателски брандинг (от англ. - employer branding).

КСО може да има положителен ефект върху корпоративния имидж, когато дадена организация се ангажира не само със своето икономическо развитие, но също и с подкрепа на своите служители и техните семейства и с удовлетворяване на нуждите на обществото като цяло (Stoyanov, 2017).

Когато търсят работа, все повече хора, особено от по-младите поколения, търсят компании с утвърдено име, репутация и авторитет. Това е така, тъй като в днешния споделен свят младото поколение отдава голямо значение на благородния жест в името на обществен интерес – процес, свързан с развитието на гражданското съзнание. Всъщност ролята на КСО е в специалния начин, по който компаниите водят диалог с обществото. Вече няколко поредни години най-предпочитаната компания за работа сред студентите от целия свят е Google. И това не е случайно. Все повече хора избират компания, която поддържа каузи и освен да прави служителите си щастливи, оставя ясен отпечатък върху развитието на обществото. В този смисъл корпоративната социална отговорност е един от елементите на работодателската марка, който е от значение не само за привличането, но и за ангажирането и задържането на хората в организацията.

Битката за таланти тръгва от големите компании, но бързо обхваща средния бизнес и преминава и в малките, но иновативни и бързо развиващи се компании, които често градят дори по-

атрактивен бранд, защото са по-смели, въвеждат по-екстремни решения и рискуват повече.

В настоящия доклад са анализирани резултати от проведено изследване сред студенти в 3-ти и 4-ти курс и наскоро завършили специалност „Бизнес администрация“ в УНСС. Студентите са включени в изследването като потенциални кандидати за работа в българските и международни компании, опериращи в нашата страна.

Ограниченията на изследването са, че ролята на КСО като част от изграждането на работодателска марка е изследвана само от гледна точка на потенциалните служители за работа в организацията и в изследването не е проучено мнението на служители, които вече работят в организацията.

Изследователските въпроси, които си поставяме в настоящия доклад са:

1/ Кои са факторите, които привличат младите таланти в една организация?

2/ Доколко КСО е фактор за потенциалните таланти при търсенето на работа?

Дефиниции на понятията

Тъй като работодателската марка е предмет на изследване едва през последните 20 години, няма единно определение за термина. Различни теоретици и практики, изследващи концепцията, дават различни дефиниции.

Терминът „работодателска марка“ за първи път е въведен в управлението на човешките ресурси през последното десетилетие на миналия век. Първи дефиниция на термина дават Simon Barrow, председател на асоциацията „Хората в бизнеса“ и Tim Ambler, старши асистент в London Business School в списанието Journal of Brand Management през декември 1996г.(Ambler & Barrow, 1996). Те го определят като: *„Набор от функционални, икономически и психо-*

логически ползи, осигурени от работодателя и асоцииращи се със съответната компания“.

Най-популярното определение на термина „работодателска марка“ е дадено от Брет Минчигтън (Minchington, 2006) от Института по изследване на работодателската марка (The Employer Brand Institute) през 2006г. Той дефинира работодателската марка като имиджът на една организация като *„страхотно място за работа“ в съзнанието на настоящите ѝ служители и ключовите стейкхолдъри на външния пазар (вкл.активни и пасивни кандидати за работа, клиенти, потребители и други основни стейкхолдъри).*

В днешно време все повече се говори за корпоративна социална отговорност. Все повече фирми отделят внимание за дейности в тази посока. КСО не се изчерпва с подпомагане на благотворителни каузи или епизодично включване в социални проекти. Тя е концепция за положителното ни отношение към заобикалящата ни среда. КСО е концепция, която компаниите доброволно внедряват в своите бизнес стратегии, така че да покажат своята дългосрочна ангажираност към устойчивото развитие на своя бизнес, обществото и околната среда.

Дефинициите на понятието корпоративна социална отговорност (КСО) са твърде разнообразни. Една от най-популярните е тази на Филип Котлър и Нанси Лий. Те определят КСО като *„поемането на ангажимент за подобряване на общественото благополучие чрез доброволчески бизнес практики и използване на корпоративни ресурси“.* (Kotler Ph, N. Lee, 2005:3-4) . Според двамата учени тук не става въпрос за бизнес дейности, определени по закон, а се има предвид съзнателното и доброволно поемане на ангажимент от страна на бизнеса да избира и прилага тези практики и по този начин да реализира своя принос за развитието на обществото.

КСО като елемент на работодателската марка

Създаването на силна работодателска марка е дълъг процес,

който трябва да се опира на добре обмислена креативна стратегия, базирана върху сериозни предварителни анализи и подкрепени с необходимия бюджет.

Най-общо процесът по изграждане на работодателска марка предвижда предварително проучване, което да послужи за дефиниране на нейното основно послание, а след това и правилно ориентирана комуникационна кампания. Процесът по изграждане и развитие на работодателска марка трябва да започне с анализ на организацията, като се даде отговор на следните въпроси: Каква е средната продължителност на задържане на служителите в компанията? Каква е средната продължителност на договори с клиенти? Чува ли се мнението и идеите на хората от редовите нива на екипа? Как тези идеи стигат по-нагоре в йерархията? Има ли кой да инвестира в тяхното имплементиране и да финансира експериментът (с добре премерен риск) дали работят? Има ли политика за стимулиране на идеи от екипа и премиране при успех на тяхното имплементиране. Анализът преминава и на оперативното ниво – в каква среда работят екипите ежедневно? Дава ли им компанията свобода? Идват ли колегите ни на работа с усмивка, а как си тръгват? (Димитрова, 2018).

Позиционирането като работодател е не по-малко важно от позиционирането като доставчик на стока или услуга. Много компании предлагат толкова близки характеристики, че различаващите черти излизат от областта на основното предложение. Стойностното предложение на работодателя към служителите (Employee Value Proposition – EVP) е концепция, която очертава как една организация изразява своята идентичност, произход и ценности и това, което обещава да предостави, да свърже емоционално настоящите и потенциалните служители. (Bakshi, 2010:17).

Barrow и Mosley разработват подход към стойностното обещание на работодателя, което включва 12 ключови измерения, групирани в две широки области (виж фигура X по-долу):

- Голяма картина: Политика – отнася се за по-широк органи-

зационен контекст и политика, съдържаща поддръжка на услуги, вътрешни системи за измерване, ценности и корпоративна социална отговорност, висш мениджмънт, вътрешна комуникация, външна репутация.

- Локална картина: Практики - отнасяща се до локалния контекст и практики, включващи набиране и въвеждане, екипен мениджмънт, оценка на представянето, обучение и развитие, награди и признание, работна среда (Barrow and Mosley, 2005:149-150).



Фиг.1. Ключови компоненти на работодателската марка

Източник: Barrow and Mosley, 2005.

Обвързването с каузи е вече ясно обособена самостоятелна тенденция. С идването на новите поколения, които успяват много по-бързо да се ориентират в потока от информация и които са доста умели по отношение различаването на съдържателното от просто лъскавата опаковка, ангажирането с каузи и отговорността по отношение на конкретни области ще стават все по-ясни и все дълбоки в детайлите на проявлението си. Ангажираността, която би отличила наистина една организация и би повлияло на нейната привлекателност като работодател, следва да се изрази в дългосрочна програма, свързана с ключови характеристики или на бизнеса (инду-

стрията), или на корпоративната култура. Например рециклиране и намаляване на екологичния отпечатък или дългосрочна програма за откриване и подпомагане на потенциални таланти. Всички хора вече са свързани и всяко действие е прозрачно, по един или друг начин. Затова единственото решение е създаване на истинско, адекватно и реално съдържание при комуникацията (Бабанин, 2018).

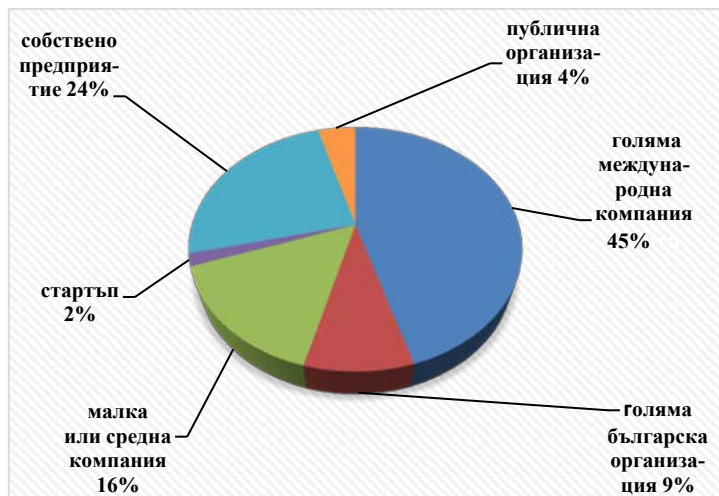
КСО, като един от ключовите компоненти на работодателската марка, играе съществена роля за повишаване на репутацията и привлекателността на компанията за потенциалните кандидати за работа, както и за ангажираността и задържането на настоящите служители. По-силното отъждествяване с компанията се постига с развиване у служителите на чувството, че самата тя има отговорно отношение към заобикалящия свят, а не само към целта печалба (Бенчева и др., 2014).

Резултати от изследването

Извадката на изследването се състои от 181 изследвани лица. Анкетирането е осъществено на база случайна извадка. При този метод на подбор всички единици на генералната съвкупност имат равен шанс да попаднат в извадката на изследването. По този начин структурата на извадката възпроизвежда с определена точност структурата на цялата генерална съвкупност. Единиците на извадката са избрани чрез случаен подбор измежду студенти от 3-ти и 4-ти курс в бакалавърска програма или завършили преди по-малко от 2 години специалност „Бизнес администрация“ в УНСС. Според нас завършващите или наскоро завършилите студенти са все по-голям източник на талант, тъй като работната сила все повече застарява и се оттегля от пазара на труда. Резултатите, използвани в този доклад са част от проучване, публикувано в монографично изследване относно ролята на работодателската марка за привличането на таланти в организацията.

На въпроса в каква организация биха искали да работят най-

голям процент от респондентите (45%) са изразили желание да работят в голяма международна организация. А големите международни организации по принцип имат добре развити политики за КСО.



Фиг.2. Предпочитания на респондентите към типа организация, в която биха започнали работа

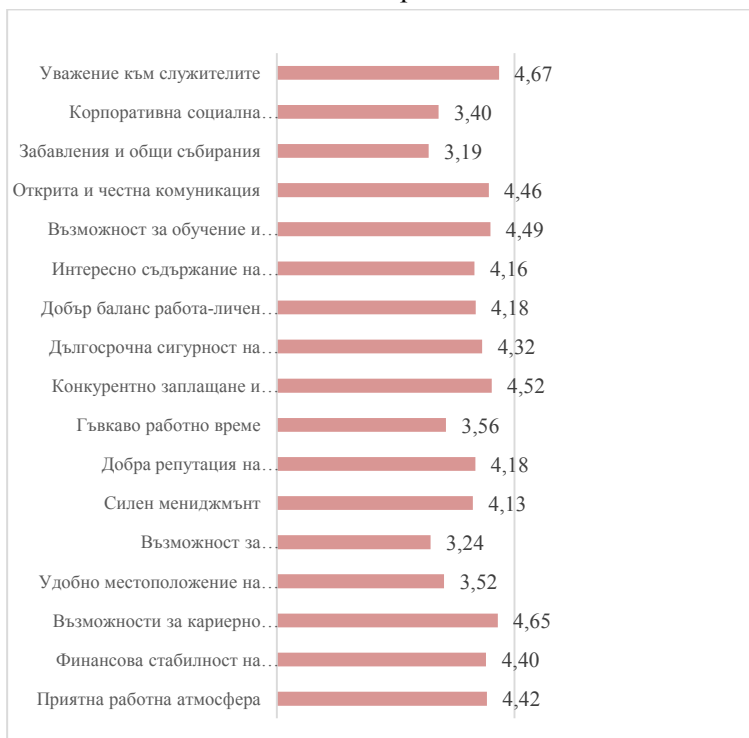
Източник: Собствено изображение

Респондентите бяха попитани за критериите, по които избират работодателя. В този въпрос бяха дадени различни критерии и от респондентите бе поискано да преценят значението им по скалата от 1 (изобщо не е важно) до 5 (изключително важно).

Факторът „Корпоративна социална отговорност“ получава средна оценка 3,40, което е малко над средния резултат (вж.фиг.3).

На фона на публикувани проучвания в световен мащаб, това на пръв поглед бе изненада за автора на доклада. Анализирайки обаче другите фактори, включени във въпроса, бе установено, че отделни елементи от КСО на организацията, насочена навътре към служителите, са оценени доста по-високо от респондентите. Например факторът „Уважение към служителите“ е с най-висока оценка (4,67), възможностите за кариерно развитие и за обучение също са

оценени със средна оценка над 4,50, Факторите „Открита и честна комуникация“ и „Приятна работна атмосфера“ също са оценени като много важни – съответно със средна оценка 4.46 и 4.42.



Фиг. 3. Критерии за избор на работодател

Източник: Собствено изображение

Поради ниската оценка на фактора „Корпоративна социална отговорност на компанията“ на респондентите беше зададен допълнителен въпрос, в който те трябваше да изяснят какво според тях се включва в така формулирания фактор. Резултатите показаха, че за 92% от респондентите факторът „Корпоративна социална отговорност на компанията“ включва само отговорността към обществото и екологичните инициативи, но не и отговорността към служителите. Следователно може да се направи извода, че КСО (включваща както външни, така и вътрешни социални инициативи)като елемент

на работодателската марка има значима роля при изграждането на работодателската марка.

Респондентите бяха помолени да оценят по важност различни работни условия в организациите, в които биха искали да работят. Резултатите от изследването показват, че най-високо са оценени условията, които по принцип се включват в политиката за КСО, насочена към служителите, а именно: равно третиране на служителите, приятелски и грижовен мениджмънт, възможност за споделяне на идеи с мениджмънта (вж.фиг.4). Този резултат отново показва, че младите таланти предпочитат да работят за организации с авторитет, в които се прилагат принципите на КСО, осигуряващи приятелска и подкрепяща атмосфера за служителите и давайки възможност гласът на служителя в организацията да бъде чут.



Фиг.4. Предпочитания към работната среда

Източник: Собствено изображение

Заклучение

На база на тези резултати може да се направи извода, че мла-

дите таланти оценяват високо корпоративната социална отговорност на компанията като фактор, който би ги мотивирал да кандидатстват за работа в дадена организация. Организациите биха могли да използват това, като акцентират върху КСО инициативите при изграждането на своята работодателска марка, особено ако тя е насочена предимно към млади хора, потенциални служители.

Бележки

1. Докладът е съставен в рамките на проект НИД НИ-13/2018 „Социална отговорност на малките и средните предприятия: специфики, устойчивост и управление“.

Използвана литература

1. БАБАНИН, В. (2018), *Най-важното за създаването на работодателска марка*, [online]. [2018-04-11]. Достъпен: <https://www.manager.bg/marketing/nay-vazhnoto-za-szdavaneto-na-rabotodatelska-marka>

2. БЕНЧЕВА, Е., ПАРЦОВА, ЦВ. и К. БАЕВ (2014), „*Ползите от корпоративната социална отговорност*“, [online]. [2014-04-15]. Достъпен: http://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/bulgaria/2014/04/15/2282521_polzite_ot_korporativnata_socialna_otgovornost/

3. ДИМИТРОВА, К. (2018), *Работодателската марка е новият капитал на компаниите*, [online]. [2018-07-30]. Достъпен: <https://www.tbmagazine.net/statia/katya-dimitrova-rabotodatelskata-marka-e-noviyat-kapital-na-kompaniite.html>

4. МИРОНОВА, Н. (2014), „*Меко управление*“ - стратегии за управление на отношенията, Годишник на БСУ, том XXX

5. AMBLER, T., BARROW, S. (1996), “The employer brand”, *Journal of Brand Management* Vol. 4 No. 3

6. BAKSHI, S. (2010), “Employer Branding through Employee Value Proposition and Total Reward System”, [Online], Available at: <http://www.citehr.com/282626-employer-branding-through-employee->

valueproposition-total-reward-system.html

7. BARROW, S., MOSLEY, R.(2005), *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to people at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

8. KOTLER, PH, LEE, N.,(2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*,N.Y. Kotler Ph, N. Lee

9. MINCHIGTON, B.(2006), *Your Employer Brand attract-engage-retain*, Collective Learning, Australia

10.STOYANOV, P. (2017), Corporate Social Responsibility and Corporate Image Building, *Scientific journal "Economics and Finance"*, 8

MANAGEMENT EMPLOYER BRAND - MODERN APPROACHES AND DISPUT PRACTICE

Chef assis. prof. Maria Ivanova
New Bulgarian University, Bulgaria

Abstract: *The concept of employer brand has evolved over the years and has taken on various dimensions according to the dynamics of society and changes in attitude towards "work". Like marketing concepts, the job of the employer brand is to manipulate the minds of potential consumers in a particular direction. Our goal is to outline the boundaries of manipulation, and our starting point is the limitations inherent in the employer brand in today's context. Concerning the conclusions about the management of the employer brand, we were based on the analysis of the opinions of specialists in the field of human resources, since their experience and expertise give a more realistic picture. Finally, we attempt to determine the place of employer brand management in the sustainable management of human resources.*

Keywords: *Employer Brand; Management; Human Resources*

JEL code: *M12*

УПРАВЛЕНИЕ НА РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА – СЪВРЕМЕННИ ПОДХОДИ И СПОРНИ ПРАКТИКИ

гл. ас. д-р Мария Иванова
Нов български университет, България

Въведение

Понятието за работодателска марка еволюира през годините и придобива различни измерения според динамиката на обществото и промените в отношението към „работата“ като част от човешкия живот. Самата идея за „марка“ отразява важен феномен в човешкото съзнание: перцепцията за дадена стока често е по-важна от реалните характеристики на самата стока. Марката се разглежда като гаранция за надеждност, при която няма нужда от доказателства за качес-

твата на конкретен продукт или услуга. Подобно на маркетинговите концепции, задачата на работодателската марка е да манипулира съзнанието на потенциалните потребители в определена посока. Целта ни е да очертаем границите на манипулацията, като нашата изходна точка са ограниченията, които са присъщи на работодателската марка в съвременните условия. Относно изводите за управление на работодателската марка, заложихме не на широкомащабни анкети, които имат доказани недостатъци, а сме се базирали на анализа на мнения на специалисти в областта на човешките ресурси, тъй като техният опит и експертиза дават по-реална картина. Правим опит да определим мястото на управлението на работодателската марка в устойчивото управление на човешките ресурси.

Работодателска марка и пазар на труда

В съвременния свят човешкият труд се възприема като стока, но това схващане придоби реален смисъл едва когато пазарът на труда показва, че трудът може да бъде „дефицитна стока“. В продължение на столетия в развития свят преобладава така наречения „работодателски пазар“. При него работодателят е в силната позиция, защото той осигурява възможностите за реализация на труда. Работодаателят предлага жизненоважна ценност: възможността служителът да продаде своя труд и да осигури своето съществуване. Работодаателят се явява „клиент“ - той купува стоката труд и, като всеки клиент, избира какво и от кого да купи. Тази ситуация продължава да бъде валидна в различни икономически сектори и региони. Презумпцията е, че в тази ситуация работодателят избира сред възможните кандидати, които се конкурират помежду си. В редица сектори обаче възникна и „пазар на кандидатите за работа“. Това е ситуацията, при която кандидатът избира при кого да работи. Става въпрос за икономически сектори или конкретни позиции, където се наблюдава дефицит на кадри. В този случай работодателите се конкурират помежду си за спечелване на най-добрите кандидати. Само

по себе си това явление не е нещо ново или необичайно. Винаги, когато дадена позиция е била непривлекателна поради някои особености, работодателите е трябвало да предложат по-атрактивни условия.

Без да абсолютизираме проблемите на пазара на труда, с малки изключения наблюдаваме непрекъснато нарастване на затрудненията с намиране на подходящи кадри. При едно изследване с над 200 висши ръководители (Universum, 2018/6), те съобщават своите растящи притеснения с намирането на персонал с подходящи умения. Тази тенденция се изостря още повече след 2016 година, когато вече са преодолените сътресенията от финансовата и икономическа криза, започнала през 2008-2009г. Особената категория на относително дефицитни кадри са професиите, които изискват специални качества и/или значителни усилия за придобиване на необходимата квалификация. Такива са например летците или лекарите. Наличието на нископлатени лекари в някои страни, като България, е историческа аномалия, която се „заплаща“ с висока емиграция. В много страни обаче се наблюдава дефицит и на кадри без или с ниска квалификация, което почти никой не изследва. Особено в обществата, където е постигната висока степен на благоденствие, със силни социални системи, които позволяват нормален живот без реализация на трудовия пазар, желаещи да извършват „черната работа“ няма.

Парадокси в съвременните бизнес практики и ограничения на научните изследвания

В съвременната икономика се появиха нови явления, които доведоха до известно реструктуриране на пазара на труда. Високата принадлежна стойност на фирмите от някои нови сектори, базирани върху модерните технологии, позволява те да предлагат материални условия (заплати и придобивки), които са сравними с тези на големите корпорации, а в много случаи останалите условия (общ психо-

логически климат, вътрешно-фирмени отношения, персонализация на управлението, организация на работното време и работния процес) често са по-добри отколкото при големите фирми. Тук влизат преди всичко фирмите в секторите информационни технологии и изнесени услуги. Обикновено това са малки или средни компании, често със статут на нови фирми (startups), които нямат времето и мащаба да развият работодателска марка. Голяма част от техния персонал всъщност е привлечен от големите корпорации. *В резултат наблюдаваме явление, което изглежда парадоксално: изтичане на кадри от големи фирми с отлична работодателска марка към абсолютно непознати компании.*

Тези нови тенденции на пазара на труда поставят интересни въпроси към теорията и практиката за развиване на работодателска марка. Според нас нейната роля и възможности за решаване на проблеми трябва да се вкарат в нова концептуална рамка. При преглед на социологически проучвания се установи, че те са фокусирани към три основни аспекта: привличане на кадри, задържане на добрите кадри и справяне с нагласите на поколението „Y“ (millennials, родените след 1985 година). Но тези проучвания се ограничават до изследване на конкретните мотиви на кандидатите за работа и служителите, т.е. към психологическите фактори. Нещо повече, *общият контекст, водещ до дефицит на кадри, който е в основата на интереса към промотиране на работодателската марка, по-скоро е обект на общи разсъждения, а не на анализ на икономическите и социалните фактори.* Има и още едно интересно наблюдение: *Работодателската марка, подобно на други модерни концепции като „развиване на талантите“, представлява тема, която занимава преди всичко големите корпорации, а не малкия и среден бизнес.* При анализ на теориите и практиките по развитие на работодателската марка установихме следния парадокс. *Класическата концепция за маркетинга предполага, че производителят на стоки или доставчикът на услуги, т.е. „продавачът“ си търси клиенти, т.е. „купувачи“. При работодателската марка работодате-*

лят - „купувач на работна сила“ - провежда маркетингови мероприятия, за да привлече служители - „продавачи“ на работна сила. Може да се каже, че работодателят „продава“ своето работно място в конкуренция с другите работодатели, които продават своите работни места. При такова тълкуване служителът може да се разглежда като „клиент“ и това го поставя в по-силна позиция. Възниква резонният въпрос до каква степен обърнатата посока на маркетинговите усилия от „продавач-купувач“ към по-сложна схема води до същите резултати и дали не се изисква фундаментално нов подход. Ако проследим тенденциите във фирмената организация и „пакета“ от условия, който работодателите предлагат на своите служители, наблюдаваме промени, които очевидно са предизвикани от установените нагласи на служителите. Ако в страните с по-нисък стандарт основно конкурентно предимство е нивото на заплащане, това категорично не е решаващ фактор там, където стандартът на възнаграждения е достатъчно висок за задоволяване на всички основни материални потребности. Често се говори, че за поколението „Y“ парите имат второстепенно значение. Това е относително вярно, защото обикновено се проучват представителите на това поколение в страни и в такъв тип компании, където заплащането по начало е по-високо от средното.

„Работното място“ се превръща в продукт, който трябва да отговаря на потребителското търсене. По същество всички проучвания за удовлетвореност от работата представляват проучвания на интересите на „клиента“. Повечето програми за развиване на работодателска марка почиват именно на тази представа - подобно на всяка друга стока, работното място трябва да отговаря на търсенето на „клиента“. Това обуславя всички проучвания и анализи на нагласите на целевата група кандидати за работа или вече назначените, които работодателят иска да задържи. Интересите на кандидатите се разглеждат като атрибути на продукта „работно място“, които го правят по-привлекателен. Текуществото на кадрите се разглежда като липса на „лоялност към марката“.

Съвременни фактори на влияние върху работодателската марка

Има редица особени фактори на влияние върху работодателската марка, които изглежда се пренебрегват, защото не се вписват в общата маркетингова представа за пазара на труда и защото са сравнително нови явления. Един от тези фактори е отварянето на границите на Източна Европа след 1989 година, последван от развитието на глобализацията и отварянето на световните пазари на труда, където се наблюдава миграция на кадри към страните с по-висок стандарт на живота. Друг ефект на глобализацията и новите технологии е развитието на аутсорсинга. В продължение на десетилетия на работодателската марка се гледа като явление на съответния национален трудов пазар. Изключение представляват само световни гиганти в бизнеса, които са познати в десетки страни благодарение на марката на своите продукти и отношението към продуктовата марка се пренася към фирмата като работодател. Възможността за работа в чужбина води до съвсем различно отношение към пазара на труда. Един такъв казус е Източна Европа, където премахването на „изходните граници“ в началото на 90-те години насърчи милиони хора да търсят препитание „на запад“. Когато по-късно се отвориха и „входните граници“ на страните с по-висок стандарт на живота, процесът на миграция се засили. *Значителната разлика в нивата на заплащане доведе до намаляване на силата на работодателската марка в страните с по-ниски нива.* Макар че обикновено международните компании предлагат по-високи възнаграждения от средното за дадена страна с по-нисък стандарт, където инвестират, те остават значително под нивата на заплащане в най-развитите държави. *Инвестицията в производствена или търговска дейност на международните компании в страни с по-евтина работна ръка създаде „генерализирана“ работодателска марка - „международна компания“ с имидж на по-добър платец и по-висока фирмена култура.* Често при интервюта за работа кандидатите заявяват изрично,

че предпочитат да работят в „международна фирма“ без да познават конкретните условия, но с очакването, че „там плащат повече, предлагат обучения и развитие“.

Един изцяло пренебрегнат аспект на работодателската марка е, че винаги за нея се говори в положителна светлина. Ако тя е комплексна концепция за имиджа на един работодател, нека не забравяме, че тя би могла да бъде и с отрицателен знак - „лош работодател“. Този въпрос е от изключително значение в съвременния свят, в който достъпът на всички до модерни дигитални средства - уеб пространството и социалните медии - позволи създаването на негативен маркетинг. В света преди интернет и социалните медии всички елементи на маркетинга изискваха определени финансови ресурси и усилия от страна на тези, които искаха да промотират своите стоки, услуги или идеи. В този смисъл маркетингът беше целенасочена професионална дейност, насочена към постигане на положителни резултати. От тази гледна точка работодателската марка, като част от маркетинга на работодателя, беше целенасочена дейност за привличане на кадри. В света на уеб пространството се появи нова маркетингова платформа, която е достъпна завсички и където с нещо, което има маркетингов ефект, може да се занимава всеки. Информацията, която се разпространява по социалните медии или в сайтове, където всеки може да представи своето мнение, може да достигне до огромен брой потребители, които са част от даден форум или специализиран сайт или които могат да попаднат там случайно или целенасочено. Една от големите особеност на този „уеб маркетинг“ е, че той може да се прави съвсем целенасочено от професионалисти, но и напълно спонтанно от случайни лица. Най-яркият пример за уеб маркетинг с огромно влияние върху имиджа на работодателите са сайтовете за споделяне на информация за работодатели като българският <https://bgrabotodatel.com/>. Специалистите по човешки ресурси отчитат много ясна тенденция в тези сайтове да преобладават мнения на лица с отрицателна нагласа: (1) които не са назначени, когато са кандидатствали, (2) които са осво-

бодени, защото не са се справяли добре като изпълнение или поведение, (3) които са напуснали, защото са недоволни от действително лоши условия при даден работодател (като условия на работа или поведение на работодателя), или (4) действащи служители при даден работодател, от когото са недоволни, но още не са напуснали. При всичката условност на отзивите на кандидати и служители, тези сайтове могат да играят значителна роля и противодействието срещу тях е много трудно. *Блокирането на „фалшиви новини“ в социалните медии и други специализирани сайтове е невъзможно. Изнасянето на истински негативна информация или отзиви, в които има преувеличаване на някои слабости на работодателя, е фактор, който може много силно да влияе на имиджа на даден работодател.* При интервютата с експерти от малки или дори средни населени места (например Пловдив) се установява, че когато на един работодател „му излезе лошо име“ - например за шуробаджанщина, много трудно или невъзможно е чрез активни средства за развиване на работодателска марка да се преодолее изграденият негативен имидж. Нещо повече - дори в един момент даден работодател да е имал реални слабости, тяхното коригиране невинаги води до преодоляване на отрицателните нагласи, които могат да просъществуват с години (дори при смяна на собственика или управлението на дадена фирма). При съчетанието на „негативен уеб маркетинг“ и разпространяването на фалшиви или обосновани негативни слухове за даден работодател трудно може да се изгради положителен имидж дори с големи ресурси и професионална кампания.

Спорни практики и често допускани грешки в управлението на работодателската марка

Още при възникването на концепцията за изграждане на работодателската марка се отбелязва, че това ще бъде бавен и труден процес. Проучвания на терен показват, че трудностите не идват само от това, колко време е необходимо за налагане на работодател-

ската марка, а и от това как процесът на нейното изграждане е организиран вътре в самата компания. Едно скорошно изследване показва, че не е ясно дори кой в рамките на фирмата е отговорен за „проекта“ работодателска марка (Universum, 2018/7). Мненията „отвътре“ дават значителен разнобой в представите за този процес - според цитираното проучване окончателната отговорност се носи от отделите Човешките ресурси (34 %), Корпоративни комуникации (17 %), Маркетинг (17 %), национални/регионални мениджъри (14 %), ръководители на отдели (14 %) или Главният изпълнителен директор (CEO) - 27 %. Подобно е разпределението и за основната отговорност по реализация на съответните дейности. Очевидно е, че *изграждането и поддържането на работодателската марка все още е недостатъчно структуриран процес. Основна трудност за развитие на работодателската марка се оказва липсата на достатъчно подготвени кадри*. Специалистите по човешки ресурси си признават, че не се чувстват достатъчно подготвени, а и висшите ръководители заявяват, че нямат особено доверие в тях по този въпрос. Все още на ролята на човешки ресурсите се гледа като помощна, а не стратегическа функция (Universum, 2018/6).

Един от най-спорните въпроси при работодателската марка е организирането на проучвания и класации, чиято цел е да подкрепят компаниите, които са развили най- разпознаваема и най- привлекателна марка. Практическата реализация на тази идея най- често се прави чрез анкетиране на големи таргетни групи под шапката на концепцията за „предпочитан работодател“. Резултатите на тези проучвания обикновено дават два крайни продукта: класация на реални работодатели общо за дадена страна или за конкретен сектор и набор от характеристики на „идеалния работодател“. Ретроспективният анализ на публикации за „предпочитания работодател“ показва, че те придобиват реален смисъл само когато са строго диференцирани. Както отбелязва Gill (2005), „предпочитаният работодател“ има различни измерения според гледната точка - на работодатели, на служители и на обществото. Без да бъдем из-

лишно негативни или да всяваме съмнения в подобни анкети, в някои случаи резултатите са изненадващи до степен, която предизвиква подозрения. В едни случаи имаме очевиден пренос от марката на продукта към работодателската марка (например „Кока-Кола“), но в други случаи класацията е трудно обяснима. Такива проучвания се правят и в България, като самата идея да се класират работодателите като най-силно желани е положителна, особено когато агенцията, която прави проучването декларира, че ползва методика, в която са включени редица важни характеристики на компаниите (Investor, 2019/3). Сред най-желаните работодатели фигурират например компании, в които работят кадри с много специализирана квалификация, и по този начин е трудно обяснимо, защо те са толкова желани сред масова извадка. Трудно може да се обясни и огромният интерес към търговска или ресторантска верига, които могат да имат добър имидж сред потребителите, но наличието на интерес да се работи в тях е трудно разбираемо. Още по-трудно е да се обясни как подобни фирми могат да бъдат сред мечтаните работодатели за студентите (Investor, 2019/4), където се предлага работа предимно като касиери или сервитьори. Това безспорно са достойни професии, но опитът на експерти по персонала категорично потвърждава, че завършващите университетско образование имат доста по-различни амбиции. Класацията на Graduate Survey (Investor, 2019/4) включва и редица фирми, които със сигурност не са известни извън тяхно специализиран кръг от професионалисти. Това поставя под съмнение даже смисъла на подобни проучвания. Важна особеност на всички анкети на тема „предпочитан работодател“ е, че те се базират на предварително определен набор от характеристики, по които участниците в проучването да класират дадени компании, също по предварителен списък. Явно е, че за различните страни и различните таргетни групи се подбират характеристики, които често са несъпоставими. Например в много проучвания като основна характеристика на „предпочитания работодател“ се извежда „корпоративната социална отговорност“ (Gill, 2005) - концепция,

която на други места е непозната или няма никакво значение. Във всички случаи събраният емпиричен материал чрез такива анкети маркира важни тенденции в нагласите на различните участници в бизнеса, като очертава различията между тях и промените във времето (LMA, 2019). В много разработки и проучвания се наблюдава силна зависимост на избраните атрибути на „предпочитания работодател“ от теоретичните представи на автора, които често са формулирани като абстрактни конструктори, които трудно биха могли да се пренесат върху мисленето на хората от реалния бизнес. Една особеност на анкетите за „предпочитан работодател“, както сред работещи служители, така и сред студенти, е че често изследваните лица не знаят нищо или почти нищо за предложените за избор компании, нито за техните продукти или услуги, а още по-малко за техните практики като работодатели, и следователно получените данни може да не отразяват дори абстрактен публичен имидж, което понижава тяхната достоверност.

При наличието на лавинообразна растящия опит на компаниите да изградят своята работодателска марка - което вече се превърна в мода, редица експерти започват да обръщат внимание на слабостите в подобни активности. Вече са създадени множество фирми, които специализират в разработка на работодателска марка за своите клиенти. Вярно е, че те вече имат специфично ноу-хау, но резултатите могат да бъдат нищожни. Според Banta & Watras (2019) основна грешка в изграждането на работодателска марка е, че често тя се развива отделно от корпоративната марка и основните двигатели на бизнеса на съответната компания. Проектите за работодателска марка обикновено се ръководят от отделите по човешки ресурси, които често предлагат примитивни придобивки като безплатни обеди или удължена отпуска. Авторите стигат дотам, че предлагат да се изостави поизносената концепция за работодателска марка и на нейно място да се изгради рамка за развитие на талантите. Тя предполага да се създаде „екип за марката“ с висока ангажираност на висшето ръководство. Целта е имиджът на работодателя да не се

отделя от неговата основна дейност и отношенията с клиентите му, а да се надгради.

Заклучение

Съществува огромно разнообразие в представите за успешна работодателска марка. Тези различия засягат гледните точки на участниците в бизнес процесите, отношението на кадрите в големите корпорации и малките фирми, нагласите в обществата с висок стандарт на живота и в страните, където това още не е постигнато. Работодателската марка не е панацея за проблемите с персонала. При ползване на чуждия опит и при изграждането на собствената марка трябва да се подхожда диференцирано според спецификата на съответната организация, средата, в която тя оперира, и според ценностите, интересите и потребностите на сегашните и бъдещите служители.

Ограниченията, които са присъщи на работодателската марка в съвременните условия и които се доказват чрез наблюдения на реалния пазар на труда са: (1) По своята същност работодателската марка се явява разширение на обхвата на класическия маркетинг, при което към стоките и услугите се прибавя и пазара на труда. (2) Поради своята специфика, а не толкова заради необходимите ресурси, тя е част от стратегиите на големите корпорации, а не на малкия и среден бизнес. Модерните дигитални медии позволяват и с минимум ресурси да се проведат професионални маркетингови кампании, но това очевидно не представлява интерес за по-малките компании, които привличат своите кадри с други средства. (3) Като концепция е насочена предимно към кадри с високо образование, към лица, които държат на висок обществен статус, и за които е важно да си осигурят принадлежност към слой от обществото, който се възприема от тях като елитен. (4) Като всяка маркетингова стратегия, работодателската марка е по-успешна в „привличането“, а не в „задържането“ на обекта на стратегията. *Задържането на кадрите е истинската мярка за успеха на маркетинговата манипулация.*

Използвана литература

1. BANTA, K., WATRAS, M. (2019). Why We Need to Rethink "Employer Brand". *Harvard Business Review*. [online]. [2019-06-07]. Достъпен: <https://hbr.org/2019/06/why-we-need-to-rethink-employer-brand>.
2. GILL, R., (2005). *Reputation and Employer of Choice for Australian Business*. [online]. [2019-09-26]. Достъпен: <https://researchbank.swinburne.edu.au>.
3. INVESTOR, (2019). *Кой е най-желан работодател сред работещите хора в България?* [online]. [2019-06-19]. Достъпен: <https://www.investor.bg/ikonomika-i-politika/332/a/koi-e-nai-jelan-rabotodatel-%20sred-raboteshtite-hora-v-bylgariia-284221/>
4. INVESTOR, (2019). *Кои са най-желаните от българските студенти работодатели през 2019 г.?* [online]. [2019-05-23]. Достъпен: <https://www.investor.bg/strategii/127/a/koi-sa-nai-jelanite-ot-bylgarskite-%20studenti-rabotodateli-za-2019-g-282664/>.
5. LMA, (2019). *Employer of Choice - new challenges, new dimensions*. [online]. [2019-09-23]. Достъпен: <https://leadershipmanagement.co.nz/employer-of-choice-new-challenges-new-dimensions/>.
6. UNIVERSUM, (2018/1). *2020 OUTLOOK: The future of employer branding. Part 1. A C-level and executive view of how organizations tackle talent attraction, and the obstacles that stand in their way*. [online]. [2019-09-10]. Достъпен: <https://universumglobal.com/product/2010-outlook-the-future-of-employer-branding-2/>
7. UNIVERSUM, (2018/2). *2020 OUTLOOK: The future of employer branding. Part 2. The Employer Brand Misalignment. What stands in the way of best-in-class talent attraction?* [online]. [2019-09-10]. Достъпен: <https://universumglobal.com/product/2010-outlook-the-future-of-employer-branding-2/>

**ПАНЕЛ
ТЪРСЕНЕ, МОТИВИРАНЕ И
ЗАПАЗВАНЕ НА ТАЛАНТИТЕ**

**PANEL
FINDING, MOTIVATING
AND RETAINING TALENTS**

OPINION ON MODERN ECONOMIC REALITY AND THE TRAINING REQUIREMENTS OF HIGHER EDUCATION SPECIALISTS

Acad. Yatchko Ivanov, Dsc.

Bulgarian Academy of Sciences, Institute of Mechanics, Bulgaria

СТАНОВИЩЕ ОТНОСНО СЪВРЕМЕННАТА ИКОНОМИЧЕСКА РЕАЛНОСТ И ИЗИСКВАНИЯТА ЗА ПОДГОТОВКА НА СПЕЦИАЛИСТИ С ВИСШЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Академик Ячко Иванов

БАН, Институт по механика, България

Миналият век, назван като век на индустрия – 3, бе времето на значителни открития (делението на атома и атомната енергия; полимерите; нано – микроразмерните и композитните материали; компютрите и информационните технологии и др.) имаше за резултат задоволяване потребностите на съвременния човек. За наша радост и гордост България, с имената на американеца с български корени Джон Атанасов (създал компютъра, който е в основата на ИТ технологиите), акад. Георги Наджакков (открил електретите – реализирани в ксероксите), проф. Иван Митев (открил седмия тон на сърцето), акад. Ангел Балеvски и чл. кор. Иван Димов (изобретили метода за леене с противоналягане), записаха името си в историята на световния прогрес. Наред с положителните си страни индустрия -3 , в края на столетието постави пред обществото тревожния въпрос за климатичните промени и опазването на околната среда. Няколкократните кризи от типа на енергийната и бързото нарастване на човешката популация и урбанизацията на планетата също бяха сред тревожните. Всичко това постави на дневен ред парадигмата за устойчиво развитие, която ООН дефинира като „посрещане

на днешните нужди без допускане на компромис към правото на бъдещите поколения да посрещат техните собствени нужди” (Ivanov, 2015). Днес сме свидетели на отделянето на все по-голямо внимание към осигуряване на устойчивото развитие във всички области на човешката дейност и на климатичните промени. Новият състав на Европейската комисия отчита като спешен проблем въглеродната сигурност до 2050 г. и обещава „зелен пакет”, в който ще бъде включено „първото европейско законодателство за климата” с цел постигане на климатична неутралност до 2050 г. и намаляване на емисиите на CO₂ с 50 дори и 55% до 2030 г. Всичко това ще определя, от една страна икономическите условия на живот в страните – членки на ЕС и от друга страна изискванията за подготовката на специалисти с висше образование, т.е. на тези, които ще трябва да вдъхнат живот на „зеления пакет” на ЕС.

За нас в България, освен посочените по-горе условия и политики, са налице и трудностите на все още незавършения преход, който роди драстично обедняване на гражданите (разтвори изключително много ножицата „бедни – богати”), създаде значителни трудности на младите хора да се стремят да получат висше образование. Наред с това и несигурността, ниското заплащане и липсата на перспектива за израстване принуждават голяма част от младото поколение да взема еднопосочен билет на Терминал – 2 на Летище София. В допълнение идват и изразените претенции на работодателите за липса на практически опит при завършващите висшето си образование.

В тези условия какво следва да се направи за търсенето, мотивирането и запазването не само на талантите, а и на всички млади хора в България?

Нека започнем с подготовката на бъдещите специалисти с висше образование:

Очевидно е, че днес живеем в условия на глобализация и силна конкуренция във всички области на човешката дейност. Днес за работещият специалист не е достатъчно да знае и може да отговори на въпроса „Как да подобря своята работа”, той трябва да е готов да

отговори на изискването „Какво мога да направя днес, което не съм правил до сега”, т.е. да има капацитет, да работи успешно в бързо променящи се среда и условия (Ivanov, 2019). След едногодишно проучване на състоянието на ВО ЮНЕСКО отбелязва необходимостта днешните студенти да са подготвени за успешна реализация на трудовия пазар, да са в крак с последните постижения на науката и да имат адекватни практически умения. Тук е мястото да изтъкнем, че в нашето висше образование спешно следва да се организира изпълнението на Европейската квали-фикационна рамка (2006/962/ЕС). Нейните изисквания са (Ivanov, 2019).

- Компетенция за комуникация на майчин език;
- Компетенция за комуникация на чужд език;
- Познания по математика и базисни знания в областта на природните науки;
- Дигитални способности;
- Да имат изградена способност за самостоятелно учене (учене през целия живот) и да имат социална и публична компетентност;
- Да имат чувство за инициатива и капацитет за поемане (вземане) на инициатива;
- Да имат чувство (и позитивно отношение) за/към „манифестирането” на знания и опит;
- Да имат чувство (и позитивно отношение) за/към културата.

Тази квалификационна рамка поставя изискване за ориентация на образователния процес не към научване на факти и натрупване на познания, а към култивиране на компетентност и да подготвя личности, а не обучени специалисти. Тук ще добавим и да са подготвени да разработват и управляват проекти. Те трябва да работят в условията на налагащата се кръгова икономика, да бъдат мотивирани, смели, да обичат хората и да се доверяват на енергията за промяна – просто лидери. Тук бих искал да посоча опитът на Фолксваген - Словакия, където се изпълнява бакалавърската програма „Плюс” (Хандулова, 2019), която освен теоретични и практически познания, култивира и комуникационни умения, управление на

проекти, екипна работа и т.н. Студентите след първите две години ходят на стаж през ваканциите. Третата година работят в заводите, където придобиват практически умения. Четвъртата година се връщат в университета за да подготвят своята дипломна работа. През първите години те имат ментор – целта е да придобият поглед върху целия процес на автомобилостроенето, а през третата година вече специализират. Тази програма цели да търси високо мотивирани млади хора, които искат да работят за бъдещето си.

Днес следва да имаме предвид и това, че работодателите преди са подбирали своите екипи сред силно конкуриращи се кандидати, сега все повече се налага тенденцията кандидатите да са тези, които внимателно проучват и избират своя работодател.

Устойчивото управление означава постоянно и целенасочено инвестиране в уменията на участниците в екипите, създаване условия за професионално и личностно израстване, извеждане на тези млади хора от рутината. Следва да се има предвид, че успехът в устойчивото управление и задържането на талантите зависи от духа на екипите! Само създаването на атмосфера на иновации ще ги инициира да бъдат вдъхновени, вдъхновяващи, позитивни, визионери, лидери, мотивирани, мотивиращи, но не към печалбата.

Целенасоченото инвестиране в уменията във Франция включва възможността мотивираните млади хора с бакалавърска или магистърска степен да бъдат изпращани от фирмите или административните служби в Университетите на 3 месечни, 6 месечни или годишни курсове. Три месечните курсове имат за цел запознаване на младите хора с новостите в съответната област, а 6 месечните курсове, освен с запознаване с новостите, решават зададени от работодателите проблеми. В края на срока разработките им са защитавани в комисии, с участието на представител на работодателя. Успешната защита на разработката отваря пътя за израстване на младия човек. Неуспехът – към освобождаване и възстановяване на средствата на работодателя. Практикува се от фирмите и изпращане на проявили се млади хора с бакалавърска степен да продължат образованието

си в магистърска степен.

Устойчивото управление е свързано с разходи за работодателите, но то гарантира мотивирането на младите хора да работят за фирмата и да се задържат в нея. В основата на устойчивото управление младите хора виждат и оценяват доверието на работодателя към тях. Проведените във Франция изследвания показват, че вложените от работодателя средства се възстановяват бързо и мотивират младия специалист да работи по-ефективно.

Бележки

1. проф. Ячко Иванов, дтн инж, Академик на БАН, Институт по механика, ЕПУ, Председател на НТС по строителство в България, ДХК на ВСУ „Л. Каравелов” и ЕПУ. е – mail: yadir_1@abv.bg

Използвана литература

1. IVANOV YA., V STOYANOV, (2015). Proc. intern Conf. VSU, p. IV. 6 – IV, 14.
2. IVANOV YA, (2019). Proc. XI Intern. Conf. of Association of Engineers of Serbia (Zlatibor, 19 – 21.06.2019, p.43 -54.
3. ХАНДУЛОВА В., (2019). Noblesse Oblige, Bilg. Indust. Assoc., p.67 – 68.

MANAGEMENT OF CREATIVITY– A FACTOR FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE DEVELOPMENT

Assoc. prof. Snezhanka Ovcharova, PhD

Varna Free University, Bulgaria

Abstract: *In a digital transformation, organizations cannot rely solely on financial and material resources to achieve their goals. There is a need of creative collaborators who transfer their knowledge and competence into competitive solutions and products. Demographic processes and an aging workforce put organizations at risk of talent shortage. Recognizing the importance of creativity for the future development of organizations and synthesizing the theoretical foundations of HRM, the knowledge management approach and the capabilities of cyber-physical technologies, this article develops a conceptual model for managing creative people in an organizational environment.*

Keywords: *Creativity, Human Resource Management, Knowledge, Model.*

JELcode:M5

УПРАВЛЕНИЕТО НА КРЕАТИВНОСТТА – ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВО КОНКУРЕНТНО РАЗВИТИЕ

Доц. д-р Снежанка Овчарова

Варненски свободен университет, България

Въведение

Устойчивостта в управлението на организациите се изразява главно чрез отношението към хората, като към най-важния актив. Изграждането на човешкия капитал изисква време и затова дългосрочната ориентация на организациите, системното обучение и развитие, справедливата оценка и възнаграждение, могат да осигурят продуктивна заетост и достоен труд за всички.

Дигиталната трансформация поставя нови изисквания към количествените и качествени характеристики на човешките ресурси, тяхното ефективно управление и развитие. Въз основа на система-

тизиране на научната дискусия в световен мащаб се оформят две групи изследователи, които дискутират въздействията на Четвъртата индустриална революция в сферата на труда. Според първата група последиците се изразяват в намаляване на заетостта, увеличаване на неравенството и икономическа нестабилност. Автоматизацията, изкуственият интелект и други технологични изобретения, вече засягат не само необразованите, нископлатени работници. Роботите ще могат да изпълняват длъжности, които изискват значителна квалификация и образование. Друга група автори са оптимистично настроени – изследванията на ОИСП, McKinsey Global Institute, Boston Consulting Group и др., показват, че новите дигитални технологии ще доведат до обогатяване на работните места и създаване на нови, до по-висока децентрализация при вземането на решения и планирането, прозрачност на осъществяваните бизнес процеси и подобряване на социалните услуги. Дигиталните иновации имат важни въздействия върху начина, по който човешките ресурси участват и добавят стойност в много индустриални вериги на стойността (Бауернхансл, 2014). Намалява се нуждата от човешки труд, реорганизирането на работните места, променя се динамиката на осъществяваните бизнес процеси и комуникации. Ускореният темп на промяна налага нов мениджмънт на организациите, с преоценка на корпоративната култура, стратегия и структура.

Значимостта и актуалността на проблематиката за устойчиво управление на хора и функциониране на организациите в свързана икономика се определя и от демографската криза в България. При намалена численост и състаряваща работна сила са нужни повече човешки ресурси с високо развита креативност, дигитални умения, мрежово мислене и компетентност за вземане на решения в сложни ситуации. Неоползотвореният потенциал и ниска удовлетвореност на човешките ресурси в български организации, показват необходимост от усъвършенстване на управлението.

Целта на настоящата работа е да се изведе креативността като важен организационен актив, който обезпечава устойчиво развитие

и конкурентоспособност. Представя се модел за управление на креативни хора в организационна среда.

1.Организационна креативност и конкурентоспособност

Генерирането на идеи, които могат да доведат до нови/усъвършенствани продукти/услуги, технологии е свързано с креативността. Способността да създава иновации е важно конкурентно предимство на организацията. Успехът на организацията се влияе от креативното мислене на служителите и техния креативен потенциал.

Личната креативност представлява способността на дадено лице да създава нови, приложими идеи и перспективи. Тя характеризира творческата, съзидателната или конструктивна страна на човешката индивидуалност към новото и необикновената инициативност в самостоятелното поставяне на проблеми и тяхното решаване (Амабиле и др.,1996). Личната креативност на даден човек може да окаже влияние върху организационната креативност при подходящи условия.В организациите могат да се наблюдават два типа креативни личности: адаптиращи, които работят, за да подобрят нещата и иноватори, които следят тенденциите, предизвикват системата, измислят по-радикални предложения за промяна и откриват начини за прилагане в реална среда.

Според модела на Чиксентмихали (1996), креативността трябва да се разглежда като система, която включва индивидуални, социални и културни фактори, които влияят върху творческия процес и способстват за постигането на креативен резултат. Дефиниция за организационната креативност предлагат и Удман, Сойер и Грифин (1993), според които тя е: „създаването на ценен, полезен нов продукт, услуга, идея, процедура или процес, от индивиди, които работят заедно в сложна социална система”. Корпоративната креативност може да се отнася и до степента, до която организацията е въвела формални подходи и инструменти и е предоставила ресурси

за насърчаване на смислено ново поведение в организацията (Брадуейдж и Менън, 2000). По този начин организационната креативност може да се разглежда като феномен, който е структурно вграден в организацията, а не като някакво вродено качество на няколко необикновени индивиди – организационната креативност е нещо повече от група творчески личности. Трябва да се има предвид, че креативността е в зависимост от специфичните особености на организационната среда. Тя не се изразява само в иновативните действия, а е необходимо да бъде оценена във връзка с мисията и целите на компанията, да произвежда стойност съответстваща на стратегията и пазара на организацията. Това означава, че креативността в компаниите има значение само ако се прилага по начин, който е адаптиран към корпоративната култура, ценности и процеси.

Според Зундгрен и Щюре (2005) концепцията за организационната креативност обхваща три важни аспекта: първо, организационната креативност е важен фактор за стратегическа конкуренция в бъдеще; второ, организационната креативност включва гъвкавост и откритост в организацията към нови идеи, нагласи и мислене; трето, организационната креативност зависи от мотивацията.

От гледна точка на практиката тези аспекти на креативността могат да се дефинират като действия за предвиждане, демонстриране и внедряване на рентабилни методи, с цел елиминиране на технологични проблеми и осигуряване на значими и печеливши, технологично базирани способности в целевите области на бизнес дейността (Джойнс, 1995).

Обобщавайки определенията за креативност дотук, се установява, че всяко едно от тях характеризира креативността като носител на развитие, нови идеи, промяна и постижения. Историята на човечеството показва как откритията, създадени от креативни хора, променят всички сфери на обществото, създават нови решения и възможности за следващ по-висок етап на развитие.

Щернберг и Лубарт (1996) разглеждат шест фактора, които са съществени за формирането на креативността: интелектуални спо-

собности; познание; мисловни стилове; индивидуалност; мотивация; подходяща среда. Всички тези променливи се разглеждат като източници на креативност, а равнищата на тези източници – като основа за индивидуалните различия в креативността.

Важен аспект на креативните действия в организациите е свързан с вероятността за тяхното възприемане, оценката им, вземането на решения и реализирането на новите идеи. Форд (1995) нарича това *принцип на конкурентно предимство* на креативността, което предполага, че креативните действия се появяват, ако притежават конкурентно предимство в сравнение със старите, познати процеси. Този принцип включва не само предизвикателството и поемането на риск от заобикалянето на съществуващите модели на поведение.

Креативността на организациите се основава на разнообразието от източници, вътрешни и външни за фирмата. В свързаната икономика знанията са навсякъде и с помощта на дигиталните технологии се преобразуват и прилагат бързо в конкретни решения, процеси и продукти. Барьерите за навлизащите нови компании намаляват поради разпространението на цифровите технологии и така конкурентите заплахи се увеличават. Обединените компетенции на хората и интелигентните системи имат за цел да създават повишени или уникални ползи за клиентите в сравнение с конкуренцията.

Организациите, които искат да се възползват от дигиталната трансформация не могат да разчитат единствено на финансови и материални ресурси, за да реализират планираните цели, ако им липсват креативни сътрудници. Необходим е по-широк, динамичен поглед върху предлагането на човешки ресурси и провеждане на одит на креативността – лична и организационна. Целта е да се определят проблемите и факторите, влияещи върху творческия потенциал на персонала на индивидуално, организационно, ръководно и екипно ниво. Разбирането на същността на креативността и факторите, които я подкрепят, ще помогне на мениджърите да я управля-

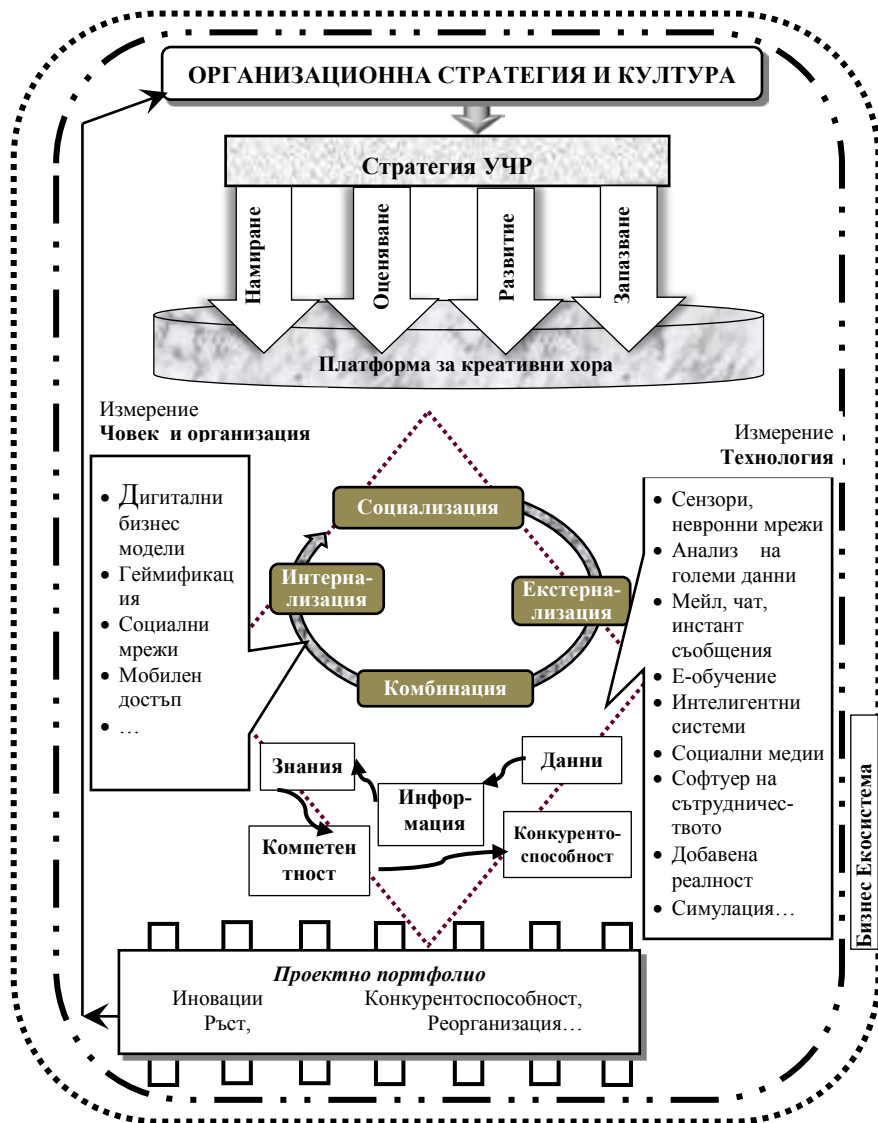
ват и насочват според стратегическите приоритети в Индустрия 4.

2. Модел за управление на креативни хора

Отчитайки важноста на креативността за бъдещето развитие на организациите и синтезирайки теоретичните положения на УЧР, на подхода управление на знанията и възможностите на киберфизическите технологии, в настоящата работа е разработен концептуален модел за управление на креативни хора в организационна среда (фиг.1). По-надолу ще бъдат изяснени основните елементи и тяхната взаимовръзка в модела.

Основа за ефективно управление на креативността в организацията са организационната **култура** и **стратегия**. Водещи ценности трябва да бъдат етиката, доверието, признанието на постиженията, справедливостта, автономността. Прозрачността и информираността по отношение на стратегическите цели и бъдещето развитие на организацията е от значение за ангажираността на служителите. Съвременните информационни технологии позволяват по-бързо и лесно комуникиране на различни проблеми. Дългосрочната ориентация на организацията позволява формирането на собствен капитал от креативни личности. Важно е да има тясна обвързаност между организационната стратегия и управлението на хората. Определянето на перспективите за всеки пазар, продукт и бизнес единица трябва да се разглежда успоредно с наличните и нужните критични знания и компетентности в точно определен момент.

Важна част от модела е ролята на УЧР за осигуряване на благоприятна среда през целия жизнен цикъл на служителите. Могат да се открият четири основни направления за ефективното управление на креативността, изведени от корпоративната стратегия: **намиране, оценяване, развитие и разпределение** на креативни служители.



Фиг.1. Концептуален за управление на креативни хора.

Източник: Разработена от автора.

Намирането има за цел да установи наличието в организацията и/или извън нея на таланти хора, в зависимост от стратегическите приоритети. Дейностите могат да включват: привличане, подбор, наемане, или отдаване на друга организация. Спазването на принципа за разнообразието при подбора е от решаващо значение за насърчаване на различни гледни точки и идеи, които стимулират иновациите и креативността.

Оценяването на трудовото изпълнение на креативните служители трябва да бъде систематично, с помощта на съвременни аналитични приложения (Talent Analytics). Оттук се установят потребностите от развитие на необходимите критични знания и компетентности. Също така трябва да се определи и нивото на ангажираност на служителите. И е важно да се поддържа многоканална, бърза обратна връзка. Въз основа на оценяването трябва да се получи и съответното стимулиращо възнаграждение.

Развитието има силно въздействие върху креативните служители и влияе върху мотивацията им. Тази дейност трябва да включва: обучения, коучинг, менторинг, индивидуален план за развитие на кариерата, развитие на лидерски умения, план за приемствеността и др. В условията на дигитална трансформация на организацията е необходима перманентна преквалификация на служителите. Непрекъснатото обучение обезпечава обновяване на знанията и уменията по този начин поддържане на конкурентоспособността. Необходим е специален модел на компетенциите, с цел талантите по-бързо и по-ефективно да придобиват нужните им способности. За развитието на личната креативност специалистите по УЧР трябва: да разбират същността на креативността; да идентифицират елементите на креативно мислене и уменията, които хората могат да използват, за да подобрят креативните си реакции; да използват често методи за предизвикване на нови идеи и решения; да идентифицират личен стимул и дългосрочна креативна визия, която помага на служителите да постигат личните си и професионалните цели.

Важна задача на специалистите по УЧР е **разпределението** на

креативните служители. В Индустрия 4.0 стратегическите приоритети възникват и се променят бързо. Както е известно, компаниите, които разпределят бързо капитали, успяват да извоюват превъзходство пред конкурентите си. По същия начин и умението за бързо преразпределяне на талантливите сътрудници по приоритетните дейности/проекти гарантира на фирмите успешно цялостно представяне.

Информацията от всяка дейност се съхранява в **платформата за креативни хора** на организацията. Тук са класифицирани знанията и компетентностите на талантливите служители, извършва се картографиране на стратегическите знания.

В основата на креативността стои придобиването на определени познания, усвояването на умения и овладяването на определен начин на мислене. Хората могат да се учат да бъдат креативни чрез изследване на явления и процеси, експериментиране, изпитване верността на предположения, използване на въображението си и синтезиране на акумулираната информация. IV-^{та} индустриална революция засилва ролята на управлението на знанията (knowledge management) за формиране на креативността в организациите. Процесите, които една организация трябва да управлява ефективно, за да стимулира създаването и диверсификацията на знанията са: социализацията, интернализацията, екстернализацията и комбинацията (Овчарова, 2005). Трансформацията на различните знания и компетентности се извършва на четири равнища: индивидуално, групово, корпоративно, междуорганизационно.

Дигитализацията дава възможност за мигновено и свободно свързване на хора, устройства и физически обекти навсякъде по света. Информацията и знанията нарастват експоненциално, а с това и възможностите за създаване на нови продукти, услуги, технологии и тяхната дистрибуция. Разнообразните знания в една организация трябва да бъдат целенасочено управлявани и съхранявани. Натрупването на организационни активи от знания и превръщането им в конкурентни решения трябва да бъде основна задача на

съвременния ръководител. Компетентността, основана на човешкия интелект, се обогатява от експертни системи и по този начин тяхната ефективност се увеличава – получава се разширена интелигентност. Невронни мрежи откриват, интерпретират и класифицират сензорните данни и модели. Анализът на големи масиви от данни придава значение и се получава *информация*. В резултат от съзнателна или несъзнателна обработка на информацията се получават *знания*, които се проявяват в действия, като прилагането на рутинни процедури и алгоритми или в поведението при решаване на проблеми. Знанията са вградени в организационните структури, процеси и практики. Извънредното голямото количество сложни данни за операции, клиенти и партньори са достъпни за повечето сътрудници, но има трудности в превръщането на данните в полезни знания. Възможно е когнитивно претоварване на хората и затова е важно как се управляват критичните активи на знанието и кои от тях могат да бъдат комбинирани за бъдещите проекти на организацията. Създаването на конкурентни предимства и стойност в организациите е резултат от взаимодействието на множество компетенции на индивиди, групи, мрежи, интелигентни системи или институции, основани на техните уникални ресурси за информация и компетентност.

При непрекъснато изменчива среда, организацията реализира своите цели посредством **портфолио от проекти**. Включването на служителите в различни многофункционални, гъвкави, целеви проектни екипи осигурява необходимото предизвикателство на задачите, разнообразие и стимулира креативността им. Постигнатите резултати от всеки проект служат за по-нататъшни решения относно стратегическата траектория на организацията и отново продължава цикъла по управление на креативните служители в организацията.

Организацията е част от **бизнес екосистема** (Кели, 2015). Екосистемата включва клиентите, доставчиците, водещи производители, конкуренти и други. Всички участници в екосистемата имат споделена визия, осъществяват съвместни дейности, за да постигат своите цели, да инвестират заедно и да се подкрепят в иновации-

те. Изградените взаимоотношения в екосистемата осигуряват обмен на креативни сътрудници и формиране на капитал от креативни хора. Това гарантира бъдещото успешно развитие на организацията.

Заключение

В резултат на технологичните постижения и глобалната конкуренция, организациите са изправени пред по-високи изисквания за нови подходи на управление на служителите. Все по-дълбоко навлизаните в организациите технологии – интернет на нещата, изкуствен интелект, облачни услуги, и др. – повишават потребността от висококвалифицирани специалисти с мултифункционална компетентност и етични ценности. Вследствие на всеобхватната свързаност знанията нарастват експоненциално, а успехът зависи от скоростта на преобразуване на индивидуалните и организационни знания в иновативни, конкурентни продукти и процеси. Това изисква от мениджърите умения за прилагане на интегриран подход за управление чрез синергийна комбинация между капацитета на информационните и комуникационни технологии и творческия капацитет на хората.

В хиперконкурентна среда креативността на хората се превръща в основен ресурс за организациите. Ръководители и специалисти по УЧР следва да разбират същността и влияещите фактори, за да привличат, запазват и стимулират креативни служители. Това изисква промяна на компетентността и миногледа на управляващите за прилагане на нов подход към човешките ресурси, който осигурява конкурентоспособност и устойчиво развитие на организацията. Предложеният от автора концептуален модел обединява основните принципи на системния подход в управлението на хората, управлението на знанията и възможностите на дигиталните технологии, и дава насоки за стимулиране на човешката креативност в организационна среда.

Използвана литература

1. BAUERNHANSL M., T.BAUERNHANSL.,(2014),Die vierte industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma. In: T. Bauernhansl, M. ten Hompel, B. Vogel-Heuser (Eds.) *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Anwendungen Technologien Migration*. Wiesbaden:Springer, p. 5-36.
2. AMABILE T.M., R. CONTI, C. HEATHER, J.LAZENBY, M. HERRON.(1996), Assessing the Work Environment for Creativity *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.5, Oct., p. 1154-1184.
3. CSIKSZENTMIHALYI, M. (1996), *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.
4. WOODMAN, R.W., SAWYER, J.E. & GRIFFIN, R.W., (1993),Towards a theory of organizational creativity. *Academy of Management review*, Vol.18/No 2., p.293-321.
5. BHARADWAJ, S.,MENON, A. (2000), Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation.Management*, V.17,p.424 –434.
6. SUNDGREN M., A.STYHRE. (2005), Managing Creativity in Organizations- Critique and Practices. Palgrave Macmillan.
7. JONES, F.B. (1995) The Changing Face of Creativity In Ford, C. M., Gioia, D. A. (Eds.) *Creative Action in Organizations: Ivory tower visions and real world voices*, Thousand Oaks, Sage Publications, p.195-200.
8. STERNBERG R.J, LUBART T.I.,(1996) Investing in creativity. *American Psychologist*, v.51, 677-68.
9. FORD C. M., A Multi-Domain Model of Creative Action Taking. In Ford, C. M., Gioia, D. A.(Eds.) *Creative Action in Organizations*, 1995.
10. ОБЧАРОВА Сн.,(2005), Управление на знанията в съвременното общество. Сер.“Академичен форум“, ВСУ.
11. KELLY. E.(2015), Business ecosystems come of age. Deloitte University Press.

APPROPRIATE SELECTION, TRAINING AND MOTIVATION OF STAFF UNDER MODERN CONDITIONS OF ROBOTIZED AND AUTOMATED AGRICULTURE

Assoc. prof. Gergana Slavova, PhD
University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *We are witnessing a rapidly changing and dynamic new century. In it, new technologies gradually, but persistently, slightly shift people away from their vital positions in the workplace. New positions and new professions, new requirements and, above all, new skills and competences are needed for the development of companies in each sector. The agrarian business is no exception to this current trend. Indeed, in Japan, Western Europe and the USA, there are already companies that have completely automated their work. Using robotic software, these companies produce crops using automation from the moment of sowing, to the moment of harvesting on the basis of automated systems, with the application of artificial intelligence under the strict control of one person. This fact raises the question of the proper selection, training and motivation of staff in the agricultural sector. Clearly, hired people need to be much more skilled and understand software, sensors and digital management. In short, companies must be prepared for the creation of precision agriculture based on new technologies. Therefore, the purpose of this report is to analyze the necessary changes that must be made to select, train and motivate staff in a modern agricultural company, subject to robotics and automation of part of the work processes. Different methods of analysis were used to achieve this goal, based on induction, deduction, retrospection, and others, and the author's opinion on the subject is shared.*

Keywords: *Agrarian sector; Automated systems; Management; Staff*
JEL code: *O13, O15, Q13*

ПРАВИЛЕН ПОДБОР, ОБУЧЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА ПРИ СЪВРЕМЕНИТЕ УСЛОВИЯ НА РОБОТИЗИРАНО И АВТОМАТИЗИРАНО ЗЕМЕДЕЛИЕ

Доц. д-р Гургана Славова

Икономически университет – Варна

Днес ние сме свидетели на много бързо и динамично развиваш се нов век. В него новите технологии постепенно, но упорито малко по-малко заемат функциите на персонала. Появяват се нови длъжности и нови професии, нови изисквания и най-вече нови умения и компетенции, необходими за развитието на фирмите във всеки един сектор. В това отношение аграрният бизнес не прави изключение. Като пример можем да посочим факта, че в Япония, Западна Европа и САЩ, вече съществуват фирми, които са напълно автономни, базирани на роботизиран софтуер и произвеждат продукция самостоятелно от момента на засяване, до момента на прибиране на базата на автоматизирани системи, с прилагането на изкуствен интелект под зоркия контрол на един единствен човек. Културите, които отглеждат са предимно листни зеленчуци и билки. Този факт, на изместване на работната сила от роботизирани и автоматизирани системи, поставя въпроса за правилния подбор, обучение и мотивация на персонала в аграрната сфера. Ясно е, че наеманите хора трябва да бъдат много по-високо квалифицирани и да разбират от програмни продукти, сензори и дигитално управление и роботизирани системи (Blackmore, Griepentrog, 2002), ако ще работят в автономни от технологична гледна точка фирми. С една дума, те трябва да бъдат подготвени за създаване на прецизно земеделие, базирано на новите технологии (Blackmore, Fountas, Vougioukas, Tang, Sørensen, Jørgensen, 2004). Поради това, целта на настоящия доклад е да се анализират необходимите промени, които трябва да се извършат, за да се подбира, обучава и мотивира по-успешно персонала в една съвременна аграрна фирма при условие на роботизи-

ране и автоматизиране на част от работните процеси в нея. Съвременният подбор на персонала е част от дейността, свързана с управление на персонала, имаща голямо значение за развитието и изпълнението на целите и задачите на всяка бизнес организация (Gunlu, Aksarayli, Percin, 2010).

С правилния подбор на персонала се цели да се осигури аграрната бизнес организация с работна сила чрез привличане на потенциални служители по начин, осигуряващ бързо и ефективно набиране с отчитане на разходите, които ще се направят. Тук е важно да отчетем, че специалистите, които ще бъдат подбрани, следва да отговарят на редица приложни познания и умения, за да могат да боравят с новите агро работи и автоматизирани производствени системи, прилагани в селското стопанство (Hollingum, 1999). Тези познания се обясняват с факта, че усложняването на производствения процес изисква все по-високо квалифициран труд (Ушева, 2012).

Част от тези умения са:

- Специализирани познания в аграрната област, както на технологично, така и на икономическо ниво;
- Умения и познания за прилагане на висок клас автоматизирани машини в аграрния сектор. Това включва техническо и инженерно познание, както и умение за боравене със сензори и програми, което изисква и високо ниво на информационни познания;
- Подбираният персонал е необходимо да умее да работи с големи масиви от данни, както и да извлича бързо и правилно необходимата икономическа и технологична информация;
- В бъдеще ще е нужно част от подбирания персонал да умее да работи с програмни продукти, изкуствен интелект, умение за управление на дронове;
- За целта е необходимо цялостно повишаване на дигиталните умения и специфични познания и характеристики (Lee, Way, 2010) на селските стопани и най-вече на младите хора, които навлизат в бизнеса.

Целите на подбора на персонала са насочени към това да се определи кои от тези хора, които са дошли на интервю или събеседване за работа, са най-подходящи да изпълнят изискванията, предявявани от работодателите. На тази основа съществуват различия и специфичност в използваните правила и процедури при набирането и подбора на персонала в аграрната организация.

Най-общо правилата, от които се ръководят добре работещите организации в аграрния сектор при подбора на работници и служители, съдържат следните пунктове (Славова, 2015):

- свободните места се обявяват най-напред вътре в организацията и се търсят възможности за повишаване нивото на компетенции на настоящите служители, чрез преквалификация, ако такава се налага, чак след това се търсят други източници за попълване на празните работни позиции от външни представители. По този начин служителите и работниците остават удовлетворени, че им е предоставена възможност за израстване в бизнеса (Blackmore, Fountas, Vougioukas, Tang, Sørensen, Jørgensen, 2004);

- за целите на правилния подбор е нужно да се осигурят всеки кандидати за работното място с информация за неговите основни детайли и служебни условия и ангажименти към тях;

- през целия процес на подбора кандидатите са информирани за решенията по време на подборния процес;

- изключително важно условие е да се търсят кандидати на основа на способността им да извършват необходимата работа и да притежават нужните качества и познания за да се справят с изискванията към тях;

- важно условие е организацията да не дава погрешни или неясни обяви за набиране на работници и служители; Например при търсене на тракторист за опериране с нови селскостопански машини, това трябва да бъде упоменато в характеристиките на конкретната длъжност. Потози начин, ще се избегне появата на кандидати, които не могат да оперират с новата селскостопанска техника;

- друго изключително важно условие е да не се дискриминират

възможните кандидати нечестно, на основата на пол, раса, възраст, религия или физическо неразположение и др.

В съответствие с тези правила аграрната бизнес организация търси на пазара своите бъдещи работници. Тази дейност се извършва от отдела по управление на персонала и представлява неговата маркетингова роля в организационния процес (Kinicki, Williams, 2010). Важно е всички дейности свързани с правилния подбор на персонала да се провеждат така, че да поддържат и издигат имиджа и репутацията на аграрната фирма.

Основните принципи при ефективното предлагане на работа, т.е. начините да се привлекат повече желаещи да работят за конкретната организация в аграрния бизнес, са следните:

- Да се даде кратко, но достатъчно ясно описание на свободните работни места;

- Да се посочат детайли за съществените изисквания към бъдещия персонал;

- Да се предостави справка за някои предпочитани личностни качества на персонала;

- Да се установят основните условия на труда и заплатата за конкретната позиция;

- Важно условие при правилния подбор на персонал е да се посочи към кого точно трябва да се обърне кандидатът;

- Необходимо е да се представи горната информация в привлекателна форма и освен това тя трябва да е точна, ясна и недвусмислена.

От общия брой кандидати е необходимо отделът да подготви списък на тези, с които трябва да се проведе бъдещо събеседване. По принцип кандидатите се разделят на три основни групи, както следва:

- Група от кандидати, които са много подходящи. С тях трябва да се проведе лично събеседване (интервю);

- Група подходящи, които се викат на събеседване, ако броят от първата група е недостатъчен (или им се изпращат писма);

- Неподходящи - на които се изпращат писма с отказ, като им се благодари учтиво за проявения интерес към аграрната фирма.

Към първата група, подходящи кандидати ще принадлежат всички, които отговарят пълно на посочените по-горе изисквания за специализирани икономически и технологични познания; Към втората частично отговарящи на посочените изисквания, например имащи технологични познания, но липсващи агро икономически познания; При третата група ще попаднат хора, които не притежават нужните познания и не са пригодни за никоя от предложените позиции на работа.

При голям брой подходящи кандидати може да се наложи да се проведат две или повече събеседвания, докато останат само двама или трима най-добри кандидати, които отговарят на изискването да бъдат технически и икономически грамотни, да имат специализирани познания в областта на аграрната сфера. Въпреки, че за съжаление в реалната агро практика все по-малък е броят на пълно отговарящите на съвременните изисквания на фирмата кандидати. Тази процедура може да трае по-дълго време, обаче това няма голямо значение, когато става въпрос за подбор и наемане на кандидати с ценни качества за организацията, поради факта, че това е най-ценният ресурс на аграрната фирма.

Със съставянето на списъка и определянето на допуснатите до интервю приключва дейността по набирането и започва дейността, свързана с подбора. За нея е характерно най-вече, че: задачата на подбора е да избере най-подходящите кандидати и да ги убеди да свържат своите интереси с тези на аграрната бизнес организацията. При големият брой безработни подборът най-често е двустранен процес - кандидатите оценяват организацията по същия начин, както организацията оценява тях. Главната цел на подбора е да подготви приемливо предложение за работа в аграрната фирма.

При подбора на кандидатите най-широко се използват интервюто и психологическите тестове.

Интервюто обикновено се прави на базата един към един събе-

седваш, но често се среща и ситуацията двама срещу един, както и панелни интервюта. В ситуацията двама срещу един, двамата интервюиращи обикновено се споразумяват помежду си как ще задават въпросите и ще дават информация по време на интервюто. В средни и големи аграрни фирми интервюто се провежда от двама представители, единият, от които е от отдела за управление на персонала, а другият често е агроном или аграрикономист, не са редки и случаите на аероинженер в зависимост мястото, за което се кандидатства. Предимство на този подход е, че докато единият задава въпроси или търси акцента, другият наблюдава реакцията на кандидата и си прави независима оценка за отговорите и за способността на интервюирания. Недостатък, макар и малък, на този подход, е че кандидатите може да бъдат по-малко предразположени, след като присъстват двама интервюиращи.

Панелното интервю е друг подходящ начин на интервюиране на кандидата. При него кандидатът е изправен пред няколко интервюиращи — най-малко те са трима, но може да са до 8. В случая на панелно интервю е много важно да се определи кой ще започне с въпросите и как ще се председателства панела. В някои фирми панелите се състоят от членове, които не задават въпроси и не коментират нищо, те просто са наблюдатели до края на процеса на интервюто и след това изказват своето впечатление за специализираните познания на кандидата. След това следва последно обсъждане, на което се взема решение.

Като цяло интервюто е много полезно за оценка на персоналните качества на индивида. То помага да се отговори на въпроси като: Дали този кандидат е добър и отговаря на конкретните изисквания за дадена позиция в аграрната фирма? Дали този кандидат има някаква специална персонална характеристика, която му дава предимство пред конкурентите? Например: Висока степен на информационни познания, способност да работи с автоматизирани системи в селското стопанство. Интервютата обаче не са полезни при оценки на техническите способности или стойността на мина-

лия опит. Това е една от причините, поради която организациите прибягват до използване на тестове за допълване на информационната страна по време на интервютата, а също и до ползване на препоръки от минали длъжности на кандидата.

Психологическият тест, или, както често се нарича, подборният тест, е стандартизиран тест, предназначен да осигури надеждни измерения на някои човешки качества чрез проверка на човешкото поведение. Към тези тестове спадат четири категории тестове: за интелигентност; за способности; за култура; за личността.

Тестове за интелигентност се свързват с възможността да се измерва способността на човека да мисли. Думата интелигентност няма общоприета дефиниция, често се допуска, че тя включва основно духовна способност или словесна способност, или различни комбинации на двете. Популярният тест за подбор на персонала, често се състои от няколко различни части, всяка от които цели да провери кандидатите за способности в някаква област.

Тестове за способност. Това са тестове за вродени способности. Използват се широко за получаване на информация, дали тези способности са механични, чиновнически и математически, технически, креативни или управленски. За целта се използват няколко стандартни теста. Възможно е да се направят специално проектирани тестове за аграрния бизнес и още по-конкретно за дадената свободна позиция, за която кандидатства бъдещия служител, но това е доста скъпо, докато тестовете, които са валидизирани са много по-достъпни и за да може да се прилагат със сигурност.

Тестове за култура. С тях се измерва дълбочината на познанията или придобитите умения, които обикновено са постигнати в училище. Типични тестове за култура са тези, които изследват способността за писане и говорене и аритметика, т.е. прави се оценка на наученото в средните класове. Ако тези тестове преди бяха достатъчно за един тракторист или шофьор на комбайна, то днес определено не са. От тях се изисква да имат над средното статистическо ниво на познание и да притежават умения да боравят не само

с джипиес навигации, но и с редица сензорни и автоматизирани системи, както и да умеят да настройват ако това е необходимо програми за поливни съоръжения, помпени инсталации, инсталации за хранене, поене и доене при животните. Нещо повече, част от автоматите са комбинирани и това налага по-комплексни познания, както в областта на аграрния сектор, така също и в областта на новите технологии, инженерни познания и информационни такива.

Обучение, развитие и мотивиране на персонала в аграрната бизнес организация:

Човешките ресурси изискват голямо внимание от страна на управлението на аграрната организация, още повече днес, когато хората трябва да бъдат изградени, като сериозни комплексни личности за да се реализират всички потенциални възможности в работния процес. Поради това основни са въпросите свързани с мотивацията, лидерството, комуникацията, заплащането и обучението на персонала във всяка една аграрна фирма.

Обучението и развитието на персонала се намира в непосредствена зависимост от правилата и стратегията за развитие на всяка една организация в това число и в аграрната сфера на дейност. Много организации в аграрната област извършват минимална дейност за обучение на персонала и развитието му, защото в повечето от тях са приети правила, според които те предпочитат да набират персонал, който вече е обучен или има професионална квалификация. По принцип тези организации са готови да платят по-висока цена на пазара за готов обучен опитен персонал. Други организации обаче имат разработени позитивни правила за собствено обучение и развитие на персонала, с които се цели поддържането на главните умения на персонала във фирмата. В най-успешно развиващите се аграрни бизнес организации персоналът се обучава не само на нови умения, но и в определена степен се мотивира по време на своето обучение. Всичко това осигурява възможност за израстване и по-силно мотивиране на персонала в аграрната фирма. За изпълнение на целите и задачите си тези организации виждат в обучението и

развитието на персонала важна роля при осигуряването на специализирани и специфични умения и при подобряване на неговата мотивация. В редица аграрни бизнес организации е добре организирано обучението на персонала, като добри практики и примери можем да посочим големи български аграрни фирми, като: „БГ АГРО“, „Агроном“ Холдинг, всички централизираните представителства на големи западни фирми, като „БАЕР“, „БАСФ“, „Синджента“ и други. Тези фирми осигуряват системното обучение на персонала си, което осигурява по-опитна работна сила и подобряване на уменията ѝ. Всичко това води до увеличаване специализираните знания на персонала и производителността на труда, както и повишаване на мотивацията, и възможността за персонално израстване на служителите.

Най-подходящите специализации за повишаване нивото на персонала в аграрната фирма са свързани със следните специалности: Аграрна икономика; Агробизнес; Агрономство; Растителна защита; Ветеринарна медицина и зооинженерство. Успоредно с тях обаче на съвременния етап, аграрния персонал трябва да комбинира по-високи нива на познания в следните области: Западни езици, предимно английски и немски, информационни и инженерни познания, умения, като компютърна грамотност, боравене с навигации, сензори, камери и други специфични аграрни автомати, роботизирани машини и агрегати.

В добре развиващите се големи аграрни фирми се обръща по-голямо внимание на определянето и оценката на потребностите от обучение на персонала. Потребността от обучение на персонала се свързва със знанията на служителите, тяхното разбиране и умение относно изискванията за промяна в работния процес на организацията. На обучение се подлагат както хората, заети с по-обикновена работа (трактористи, механизатори, комбайнери), така и заетите с по-сложна работа (счетоводители, агрономи, зооинженери, информационни специалисти и др.). За целта е необходимо да се формира механизъм за определяне потребността от обучение, с която се цели

да се оцени текущото състояние в аграрната бизнес организация, както и силните страни, и слабостите на служителите. Основната идея е те да се насърчат и мотивират да могат да постигнат по-добри професионални резултати.

В малките аграрни фирми, където персонала е предимно членове на семейството или близки роднини на земеделския стопанин основния мотив е да се изкарат доходи с цел препитание на семейството.

Според нас от най-добрите начини за мотивиране на персонала в голямата аграрна фирма са:

- **Изграждане на позитивна нагласа към персонала** – подхождане към хората с разбиране, те все пак не са неодушевени предмети;

- **Комбиниране по най-добрия начин очакванията на персонала с развитието на фирмата.** Ако един човек обича растенията или животните и иска да се грижи за тях е необходимо да му предоставите това като възможност и да го насърчите по най-добрия начин; Персоналът трябва да получава морална и материална подкрепа за своя труд, когато това е възможно. Една похвала не струва много, но може да извърши чудеса; Обратната връзка с положителна нагласа е безценна и за двете страни;

- **Необходимост да се стимулират не само формалните, но и неформалните отношения в аграрната фирма.** Важно е да се използва идеята за тим билдинг- за обединение на персонала. Необходимо е хората да се сближават по всички възможни начини и да се обединяват техните интереси с тези на организацията. Нужно е да се създаде двупосочна връзка. Всеки е личност и е значим в своя малък свят и това не бива да се забравя;

- **Служителите, които работят добре за фирмата трябва да бъдат най- уважавани и да бъдат признати техните усилия и заслуги.** В противен случай те няма да се стараят толкова в бъдеще, защото ще се чувстват недооценени, дори съществува вероятност да потърсят друго място за реализиране на своите възможности;

- **Важно условие според нас е да се изгради специфична фирмена култура и ценности, които са близки и приети от целия персонал.** Хубаво е да сеакцентира върху ценностите, на които мениджърите и собствениците държат при общуване с персонала. Важно е обаче тези ценности да се споделят и от персонала, а не да бъдат привнесени и наставлявани;

- **Важно е да се поощрява това, което е извършено, а не малкото което не е свършено от персонала** за да не се убива стимула за работа и да е по-мотивиран човешкият фактор в аграрната фирма;

- **Не бива да се забравя, че един от основните мотиви за персонала е материалното стимулиране.** Живеем в твърде материален свят и хората са зависими от паричните средства, които получават, наред с тях обаче трябва да **не се пропуска и моралния стимул към персонала.**

- Някои големи аграрни фирми изплащат авансови възнаграждения, други стимулират персонала с еднократни или двукратни премии, а трети изпращат своя персонал на почивка за уикенда, ако са доволни от постигнатите резултати. Добрите мениджъри сами усещат правилния подход или комбинации от мерки и действия за мотивиране на персонала.

В заключение: При днешния динамично развиващ се век, хората работещи в аграрната фирма трябва да бъдат много по-добре подготвени и обучени за да могат да работят със съвременните автоматизирани производствени системи. От голямо значение е персоналът да бъде не само добре обучен и високо квалифициран, но и да бъде достатъчно мотивиран за да върши своята специфична работа. В противен случай ще се наблюдава текучество на персонала (Славянска, 2012), което е нежелателно, ако той е добре подготвен. Специфичните личностни характеристики и познания на персонала са неговия безценен капитал, който се цени много високо в съвременните условия на труд и възнаграждение. Всяко специализирано познание в областта на приложение на новите технологии и в спе-

цифичната материя на селското стопанство е голямо предимство за персонала на аграрната фирма. Основните умения не са достатъчни, както преди 30 години, днес те трябва да бъдат комбинирани със съвременни умения и познания в областта на информационните системи и иновативни технологии.

Използвана литература

1. СЛАВОВА, Г., (2015). Мениджмънт в аграрния бизнес. Варна: Унив. изд. Наука и икономика, с.186
2. СЛАВЯНСКА, В., (2012).Текучество на персонала, като организационен феномен. Годишник на БСУ, том XXVII, стр. 57-88
3. УШЕВА, М., (2012). Съвременни тенденции и основни методи за управление в кадровия мениджмънт. *Управление и устойчиво развитие*, Лесотехнически университет, бр.32
4. BLACKMORE S, GRIEPENTROG HW (2002). A future view of precision farming. In: Berger D, BornheimerA, Jarfe A, Kottenrodt D, Richter R, Stahl K, Werner A (eds) PreAgro: Proceedings of thePreAgro precision agriculture conference, Muncheberg, Germany: Center foragricultural landscape and land use research – ZALF, p. 131–145
5. BLACKMORE, S., FOUNTAS, S., VOUGIOUKAS, S., TANG, L., SØRENSEN, CG., JØRGENSEN, R. (2004). Decompositionof agricultural tasks into robotic behaviours. J Int Comm Agric Eng (CIGR). Accepted
6. GUNLU, E., AKSARAYLI, M., PERCIN, N., (2010).Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), p. 693-717
7. HOLLINGUM, J., (1999). Robots in agriculture. *Ind Robot* 26(6), p. 438–445
8. KINICKI, A., BR.WILLIAMS., (2010). Management: A Practical Introduction. London: Mc Graw-Hill/ Irwin, England, p.123
9. LEE, C., WAY, K., (2010).Individual employment

characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (3), p.344-353.

HANNELS FORRECRUITMENT OF COMPUTER SPECIALISTS IN SMALL AND MEDIUM SOFTWARE COMPANIES

Chief assist. prof. Velina Koleva, PhD

University of Economics - Varna, Bulgaria

Doctoral student Svetoslav Ivanov, MSc

University of Economics - Varna, Bulgaria

Abstract: *The recruitment is one of the important functions of human resource management. It aims to provide the needed people for the organization in quantity and quality aspect. The aim of this article is to present and analyze the main sources for the recruitment of computer specialists, their applicability and effectiveness. The research is based on an example from some small and medium enterprises in the information technology sector in Bulgaria. An online survey and in-depth interviews are carried out. The survey found that the most used and effective recruitment channels for small and medium enterprises are personal contacts, job posting sites, database of previous competitions and employee referrals.*

Keywords: *Channels for Recruitment; Human resources; SME; IT sector; Bulgaria*

JEL code: *M12, M15*

КАНАЛИ ЗА НАБОР НА КОМПЮТЪРНИ СПЕЦИАЛИСТИ В МАЛКИ И СРЕДНИ СОФТУЕРНИ ФИРМИ

гл. ас. д-р Велина Колева,

Икономически университет - Варна, България

докторант Светослав Иванов,

Икономически университет - Варна, България

Въведение

Една от важните функции в мениджмънта на ЧР е свързана с формиране кадровия потенциал на организацията. Тя има за цел да осигури необходимите хора в количествен и качествен аспект. Ос-

новните дейности, които включва са: набор, подбор и назначаване.

Много често наборът и подборът се обединяват, като наборът се явява първа процедура от подбора (Bach and Edwards, 2013; Guest, et al., 2012). Други автори пренебрегват набора и отдават значимост на подборните процедури (Sims, 2014; Rakowska and Babnik, 2015). Според нас, наборът е много съществена дейност от формирането на ЧР и от неговата ефективност зависи качеството на подбора. Докато наборът е свързан с привличането на кандидати, подборът се съсредоточава върху избора на най-пригодния от тях за вакантната работна позиция. А правилно подобранияте служители, осигуряват конкурентно предимство на организацията.

Наборът на човешки ресурси традиционно се **свързва с установяване, търсене и привличане на потенциални кандидати за свободна позиция в организацията, като след „отсяване“ се избират онези, които максимално се доближават до изискванията на длъжността**. Колкото повече кандидати се привлекат, толкова е по-голяма вероятността да има пригодни сред тях, т.е. толкова по-богата ще бъде потенциалната „кадрова база“ за организацията.

Източниците на човешки ресурси са два вида - вътрешни и външни. *Вътрешното набиране* дава възможност вакантните места да се заемат от настоящи за организацията сътрудници. Извършва се публично обявяване на свободните работни места, което представлява покана към всички служители във фирмата. Заемането на вакантните позиции от вътрешни служители може да стане по два начина - издигане в йерархията и ротация на кадрите.

Външното набиране дава много повече алтернативи. Външните източници са разнообразни и осигуряват различна по характеристики, потенциални качества и цена работна ръка. Всяка организация в зависимост от нейната стратегия и възможности, от характеристиките на работните места, за които търси подходящи кандидати, следва да формира своята политика по набор. Каналите за набор на външни източници са:

- агенции по заетостта
- университети и други образователни институции

- професионални списания
- консултантски фирми
- база данни с кандидати от предишни конкурси
- организации от бранша и конкуренти (включ. headhunting)
- изложения за подбор (Дни на кариерата, научни изяви, форуми)
- мрежа от професионални контакти и познанства (networking)
- други външни източници.

Увеличаващата се достъпност до интернет и високи технологии, прави наборът все по-дигитален, което му придава нов облик. Масово се използват професионални сайтове за обяви (виж таблица 1), собствен сайт на фирмата, където тя публикува вакантните си работни места, социални медии³ (Facebook, Linkedin, Google+, Instagram, Twitter, Pinterest и др.) за споделяне на информация за фирмата, популяризирането и като работодател, обяви за работа и комуникация. Също така се ползват облачни технологии, дискусийни форуми, микро-блогове, социален букмаркинг⁴ и други.

³ За повече информация, виж: Kaplan and Haenlein, 2012; Gastelum and Whattam, 2013

⁴ За повече информация, виж: Велева, М. Модерните технологии в съвременното управление на човешките ресурси в туризма: Възможности и перспективи.// Туризмът в епохата на трансформация : Сборник с доклади от юбилейна международна научна конференция, посветена на 50-годишнината от създаването на специалност "Туризм" в Икономически университет - Варна. - Варна : Унив. изд. Наука и икономика, 2015, с. 774 – 782; Veleva, M., Antonova, K. Challenges of Applying Contemporary Approaches to Hiring New Employees in Dynamic Business Environment. Изв. на Съюза на учените - Варна. Сер. Икономически науки = Izvestia. Journal of the Union of Scientists, Варна : Съюза на учените - Варна, 2017, 1, 140 - 147.

Таблица 1

**Списък на най-популярните уеб сайтове в България
за обяви за ИТ специалисти**

I	II	III	IV
jobs.bg	itjobs.bg	karieri.bg	jobco.bg
zaplata.bg	jobspartner.bg	sloth.works/bg	work.bg
rabota.bg	buljobs.bg	back2bg.com	computer- world.bg/careerzone
jobtiger.bg	bgtrud.com	obiavi.bg	

Източник: “Хорайзънс” <<https://www.horizons.bg/bg/portali-za-rabota-v-balgariya/>>

Особености на набора в МСП

Малките и средни предприятия (МСП) са стандартна правна дефиниция на фирми в законодателството на Република България, която, като част от Европейския съюз, ползва единната класификация на Европейската комисия (European Commission, 2019). Според нея, класификацията на предприятията се разделя в категории, според броя на наетите и размера на годишните приходи или сумата на активите. За целите на настоящия доклад ще се спрем единствено на критерий за брой наети. По този признак, фирмите се делят на:

- микро - до 10 наети;
- малки - от 11 до 50 наети;
- средни - от 51 до 250 наети;
- големи - над 251 наети.

В доклада ще разгледаме фирмите от категории микро, малки и средни. Наборът на компютърни специалисти в МСП има общите черти по набора на такива специалисти въобще, както и особености свързани с видът на дейността, размерът на организацията и нейният етап на развитие. Заедно с това, наборът има и типични ограничения, по-характерни за микро и малки фирми, които повлияват изборът на подходи и средства, а именно:

- ограничения в налични ресурси за целта;
- ограничени компетенции за подбор (по-скоро до тези на

управителя);

- ползване по-често на опит и интуиция на предприемача;
- набор с външни услуги - препоръки от контакти, сайтове с обяви за работа, агенции и други;
- опростен подход и процес на набор;
- ограничени предприемачески прозорци и висока несигурност;
- необходимост от бърза обратна връзка, гъвкавост в пазарното поведение;
- по-вероятна плоска организационна структура.

Освен това, от търсените специалисти в микро и малките фирми се очакват определени акценти в знания, умения, компетенции и предпочитания от страна на кандидата, и управителя:

- кандидати с компетенции, които позволяват по-голяма гъвкавост;
- наети, които могат да се заместват по-лесно един друг;
- наети, подходящи за работа в малки екипи и слабо формализирана среда;
- предпочитания към лични взаимодействия пред процеси и формализация;
- приоритет е “да свърши работа веднага” пред “перфектен дългосрочно”;
- кандидатът да е проактивен, да се учи и адаптира бързо.

Особеностите, свързани с вида на дейността, повлияват набора по отношение на търсените качества в кандидатите. Когато фирмата има дейност на подизпълнител (аутсорсинг), тя се ориентира към кандидати, които съответстват на и спазват клиентските изисквания, работят по стандарти и процеси на клиенти. При фирмите, разработващи собствени продукти е по-важно да се работи по качеството на продукта и да се реагира бързо на клиентски проблеми в обем, както и да се разработват и поддържат продуктите така, че да е по-ефективно за фирмата в цялостен обхват.

Друг важен критерий е етапът на развитие. Според Грейнър

(Greiner, 1998) организацията преминава през етапи на развитие и с ръста на служителите, и дейността, тя среща кризи и необходимост от промяна. Всяка от тях налага различни подходи на управление, ценности и съответно изисквания към кандидатите. Например, в първият етап са ценени неформалните отношения, автономност, креативност, докато в по-късни етапи - умения за работа по стандарти и процедури, управление, делегиране, координация и сътрудничество. С нарастването на организацията се изисква по-голямо разнообразие от специалисти и мениджъри, поради което наборът и каналите за него са различни.

Цел на настоящия доклад е да представи и анализира основните източници за набор на компютърни специалисти, тяхната приложимост и ефективност, на примера на малки и средни фирми (предприятия) от сектора на информационните технологии в България.

Изследване

За постигане на поставената цел са приложени специфични методи на изследване и инструменти. В теоретико-методологичен план използваме системен подход, описателен метод и други. Наред с тях в емпиричен план прилагаме анкетно проучване (вж. Приложение 1) и дълбочинни интервюта. За определяне на извадката е използвана Класификация на икономическите дейности - 2008, с код 62“Дейности в сферата на информационните технологии”. Интерес за нас представлява и частта от фирмите по дефиницията за МСП на Европейската комисия (респективно Закона за МСП) според броят на служителите, а именно: микро предприятия (под 10), малки фирми (между 11 и 50) и средни фирми (между 51 и 250). Извадката на изследването преимуществено включи фирми, занимаващи се с подбор на персонал, аутсорсинг на ИТ дейности и такива, създаващи собствени софтуерни продукти. По метода на отзовалите се в проучването взеха участие респонденти от българ-

ски организации, които вземат (или участват във вземането на решение) относно персонала на фирмата. Бяха интервюирани и няколко специализирани агенции за набор на ИТ специалисти. Онлайн анкети бяха изпратени до 112 респондента от български организации, като 42 от тях взеха участие в проучването. Онлайн анкетата бе създадена чрез инструмента Google Forms, а емпиричните данни - обработени с използването на софтуер Google Sheets и Microsoft Excel 2016. Емпиричното изследване е пилотно и служи за основа на по-нататъшно задълбочено изследване по темата.

Резултати

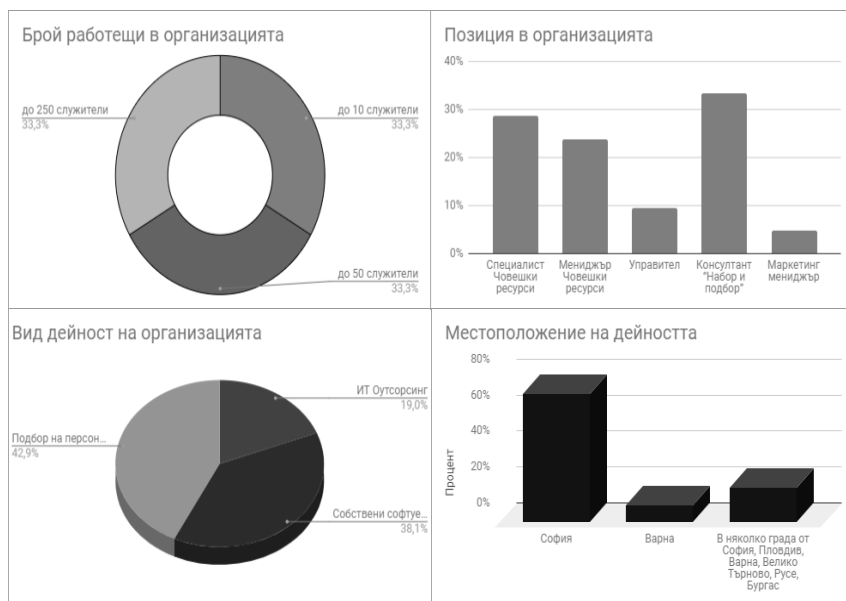
Най-висок процент от респондентите (и изследваните организации) са в град София (71%). 19% от респондентите са фирми разположени в най-големите градове в България. Обичайно, тези организации имат главен офис в град София, но и няколко офиса в градовете Пловдив, Варна, Русе, Бургас, Велико Търново. По-реалистично е този процент да бъде разпределен между градовете. 10% са посочили само град Варна.

Относно брой заети, работещи в организацията, делът на микрофирмите (до 10 служителя) е 33%, делът на малките (от 11 до 50 души) е 33%, а делът на средните фирми (между 51 и 250 души) е 34%. Според видът дейност на организацията, основният процент (дял) от фирмите, участвали в проучването, се занимават с подбор на персонал - приблизително 43% от анкетираните. Делът на разработващите (създаващите) собствени софтуерни продукти - 38%, а делът на фирмите с дейност ИТ аутсорсинг е 19%.

Според заеманата длъжност във фирмата, 33% от анкетираните респонденти са представени от позицията „Консултант Набор и подбор“. Приблизително същият е процентът и при „Специалист Човешки ресурси“ - 29%. Това са специалистите, които се занимават с процеса на набор в организацията и имат реален поглед върху предизвикателствата, които го съпътстват. Мениджър Човешки ре-

сурси” са 24% и до 15% други. Последните могат да се обяснят с това, че в микро и малки фирми за дейността “набор и подбор” няма специалист и тази роля се изпълнява от управител, офис асистент или друг специалист.

Обобщени данни за профила на респондентите са показани във фиг.1.



Фиг. 1. Диаграми за дял на респондентите по местоположение, вид дейност, размер на организацията и заемана длъжност от респондента

Източник: Собствено проучване на авторите

Базов въпрос, който отправихме към респондентите, бе свързан с видовете канали за набор на кандидати в изследваните организации. Респондентите имаха право на повече от един отговор. Поради тази причина, сборът проценти от отговорите е повече от 100%. Резултатите са представени в таблица 2. От тях е видно, че най-предпочитани канали за набор на кандидати в МСП са личните контакти - 86% и социалните медии - 76%. Този висок процент се

обяснява с факта, че личното доверие е ценно за работодателите. Те могат да имат познати, приятели или бивши колеги, които считат за подходящи за конкретна позиция. Личните контакти и социалните медии като източници за набор предполагат малък финансов ресурс и нисък разход на време. Със социалните мрежи се привличат и кандидати с интерес към промяна, които не търсят активно работа.

Таблица 2

Канали за набор и използваемост в МСП

Канали за набор	Брой отговорили	Процент отговорили
Вътрешни източници	10	48%
Собствен сайт	10	48%
Университети и други образователни институции	6	29%
Сайтове за обяви	13	62%
Лични контакти	18	86%
База данни с кандидати от предишни конкурси	13	62%
Препоръки от служители във фирмата	14	67%
Конкурентни фирми	5	24%
Изложения за подбор	8	38%
Агенции за подбор	8	38%
Социални медии	16	76%

Източник: Собствено проучване на авторите.

Следващите източници за набор на компютърни специалисти са препоръки от служители във фирмата - 67%, сайтове за обяви за работа - 62% и бази от данни с кандидати от предишни конкурси - 62%. Препоръките от служители като канал се обяснява с факта, че от една страна, служителите познават компанията, нейните нужди и култура. От друга страна, те могат да имат познати или бивши колеги, които считат за подходящи за конкретна вакантна позиция. В редица ИТ компании, в които има силен недостиг на кадри, се дават бонуси при намиране и назначаване на кандидат, открит с помощта на служител от компанията. Сайтове за обяви е наложила се вече

класическа форма за набор. При „база данни с кандидати от предходни конкурси“ се разчита на налични контакти и при дефицит на специалисти, това е важен и икономичен метод.

Собствен сайт (48%) и вътрешни източници (48%) са следващият по използваемост канал за набор на специалисти. Подобно на сайтовете за обяви, собственият сайт е вече утвърдила се форма за набор. Що се отнася до вътрешните източници, този вид набор има редица предимства пред външното набиране: бърз и евтин метод, свързан с по-малко рискове, периодът на адаптация е минимален и съществува по-малка вероятност от грешки, тъй като кандидатите са вътрешни служители, които добре познават организацията. В същото време, вътрешният набор е чудесен инструмент за системата на оценка на трудовото представяне и осигурява възможност за разнообразие в работата, и кариерно развитие.

Най-слабо представени канали за набор са университетите и други образователни институции (29%), както и набора от конкурентни фирми (24%). Наборът от университети предполага липса на опит на младите специалисти и средства за последващото им обучение. Често целта е само изграждане на работодателска марка, чрез пример и разговори с колеги в компанията. Вероятно подобна е причината и за набор от конкурентни фирми, тъй като това е практика за високоплатени специалисти.

Извод: От сравнителният анализ на данните в таблица 2 е видно, че най-предпочитаните канали за набор в МСП са личните контакти и социалните медии, следвани от препоръки от служители във фирмата, сайтове за обяви за работа и бази от данни с кандидати. Резултатите са логични, защото в МСП имат ограничен ресурс и се преориентират към канали, които са по-икономични и с добра ефективност. Освен това, поради дигитализацията на набора, този процес все повече се ориентира към социални медии и сайтове за обяви за работа.

В хода на изследването сравнихме видовете използвани канали за набор на кандидати и тяхната ефективност, чрез въпрос за най-

ефективен канал за набор (бе позволен само един отговор). Резултатите са представени в таблица 3 с изброени канали, процент на респонденти, заявили ползване на каналът за набор и процент на заявителите каналът като най-ефективен. От сравнителният анализ на данните е видно, че има значимо съвпадение на най-използвани и най-ефективни канали. Най-ефективни канали са личните контакти, следвани от сайтове за обяви и бази данни, препоръки от служители във фирмата и агенции за подбор.

Таблица 3

Канали за набор и ефективност в МСП

Канали за набор	Процент ползване	Процент най-ефективен
Вътрешни източници	48%	5%
Собствен сайт	48%	0%
Университети и други образователни институции	29%	0%
Сайтове за обяви	62%	19%
Лични контакти	86%	29%
База данни с кандидати от предишни конкурси във фирмата	62%	19%
Препоръки от служители във фирмата	67%	14%
Конкурентни фирми	24%	0%
Изложения за подбор	38%	5%
Агенции за подбор	38%	10%
Социални медии	76%	0%

Източник: Собствено проучване на авторите.

Заключение

Настоящият доклад разглежда в теоретичен и практико-приложен аспект основните източници за набор на компютърни специалисти в българските малки и средни фирми. Изследвани са различни канали в МСП с онлайн анкета и задълбочени интервюта. Изследването показва, че най-ефективните канали за набор в МСП са лични контакти, сайтове за обяви, бази данни от предходни конкур-

си, препоръки от служители и агенции за подбор.

Използвана литература

1. БЕЛЕВА, М. (2015) Модерните технологии в съвременното управление на човешките ресурси в туризма: Възможности и перспективи.// *Туризмът в епохата на трансформация : Сборник с доклади от юбилейна международна научна конференция, посветена на 50-годишнината от създаването на специалност "Туризм" в Икономически университет - Варна. - Варна : Унив. изд. Наука и икономика, 2015, с. 774 – 782*
2. BACH, S., EDWARDS, M. (2013) Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. John Wiley and Sons.
3. EUROPEAN COMMISSION (2019) What is an SME? Available from: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en [Accessed: 2/09/2019].
4. GASTELUM, Z., WHATTAM, K. (2013) State-of-the-art of social media analytics research, Available from <http://www.pnnl.gov/main/publications/external/technical_reports/PNNL-22171.pdf> [Accessed 8/09/2019]
5. GRAINER, L. (1998) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. May-June 1998
6. GUEST, D., et al. (2012) HRM and Performance: Achievements and Challenges. John Wiley and Sons.
7. HORIZONS (2019) Portali za rabota v Bulgaria [in Bulgarian] [Online]. Available from <https://www.horizons.bg/bg/portali-za-rabota-v-balgariya/> [Accessed 8/08/2019]
8. KAPLAN, A., HAENLEIN, M. (2012) Social media: Back to the roots and back to the future. *Journal of Systems and Information Technology*. 14(2). Available from: https://www.researchgate.net/publication/263388197_Social_media_Back_to_the_roots_and_back_to_the_future [Accessed: 18/09/2019]
9. RAKOWSKA, A., BABNIK, K. (2015) Human Resources Man-

agement *Challenges: Learning & Development. ToKnowPress*

10. SIMS, R. (2014) Organizational Success through Effective Human Resources Management. *Westport, Connecticut: QUORUM BOOKS.*

11. VELEVA, M., ANTONOVA, K. (2017) Challenges of Applying Contemporary Approaches to Hiring New Employees in Dynamic Business Environment. *Изв. на Съюза на учените - Варна. Сер. Икономически науки = Izvestia. Journal of the Union of Scientists, Варна : Съюза на учените - Варна, 2017, 1, 140 - 147.*

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТНА КАРТА

Канали за набор на компютърни специалисти
в малки и средни софтуерни фирми

1. **Какви канали за набор използвате във вашата организация?**

○ Вътрешни източници - издигане в йерархията/ротация на кадри

○ Собствен сайт

○ Университети и други образователни институции

○ Сайтове за обяви (jobs.bg, zaplata.bg, stackoverflow и други)

○ Лични контакти (приятели, препоръки от приятели и близки)

○ База данни с кандидати от предишни конкурси във фирмата

○ Препоръки от служители във фирмата

○ Конкурентни фирми

○ Изложения за подбор (научни изяви, Дни на кариерата, други форуми)

○ Агенции за подбор

○ Социални медии

2. **А кои канали са най-ефективни при набора на кандидати?**

○ Вътрешни източници - издигане в йерархията/ротация на кадри

- Собствен сайт
- Университети и други образователни институции
- Сайтове за обяви (jobs.bg, zaplata.bg, stackoverflow и други)
- Лични контакти (приятели, препоръки от приятели и близки)

- База данни с кандидати от предишни конкурси във фирмата
- Препоръки от служители във фирмата
- Конкурентни фирми
- Изложения за подбор (научни изяви, Дни на кариерата, други форуми)

- Агенции за подбор
- Социални медии

3. *Защо смятате, че посоченият канал е по-ефективен от останалите?*

.....

4. *Колко е голяма компанията, в която работите?*

- 10 служители
- до 50 служители
- до 250 служители
- над 250 служители

5. *Вид дейност на организацията, която представлявате?*

- ИТ аутсорсинг
- Аутсорсинг на процеси
- Подбор на персонал
- Собствени софтуерни продукти
- Друго

6. *Вашата позиция?*

- Мениджър Човешкиресурси
- Специалист Човешки ресурси
- Консултант “Набор и подбор”
- Друго.....

THE FIVE W'S OF EMOTION ANALYTICS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Chief assist. prof. Radka Nacheva, PhD

University of Economics – Varna, Bulgaria

Abstract: *The topic of emotional intelligence is gaining popularity in recent years. One of its applications is in the field of human resources management. Hiring managers have realized the importance of emotional communication when searching, motivating, and keeping talents in their teams. To support the process of identifying and hiring the appropriate person, developing the skills and expertise of the person to match the position, they use so-called emotion analytics. In this regard, the purpose of this paper is to identify the five Ws of emotion analytics in talent management and to propose an approach to apply them to social media research.*

Keywords: *talent management, human resources management, emotion analytics, emotional intelligence, social network research*

JEL code: *O15, C88*

Introduction

In the digital age, human factors are indispensable for companies. Human beings possess skills and have unique characteristics that set them apart from machines. The ability to apply acquired knowledge and skills to adapt to the current problematic situation in which they are placed makes human beings unique. They may apply a different "algorithm" when performing troubleshooting actions.

Human factors can be seen as a complex system with three interacting domains: physical, cognitive and organizational (World Health Organization, 2016). The physical domain is related to the interaction of the human body with the external environment and subsequently the exercise of physical activity. The cognitive domain focuses on performing various mental processes, such as memory, information processing and decision making. The organizational domain is focused on the interaction of individuals and teams with tools and technologies.

Unlike machines, humans are subordinate to their emotions and feelings. Decision making is often guided by their emotional nature, which in turn makes them imperfect and irrational beings. The study of human emotions is part of the study of cognitive domain of people. Emotion analysis is part of various fields of activity in which human factors are leading, including human resources management too.

Social networks are one of the tools that HR professionals work with today. Job postings get into the eyes of employees, even if they don't intend to change their occupation. By the end of 2019, global social network users are expected to reach over 2.8 billion and over 20 billion by 2021 (Statista.com, 2019). Hiring suitable (talented) staff can be guided by supported background information, professional profile photo, creative shared content, etc. (Statista.com, 2018). Therefore, hiring and retaining talented employees is not an easy task in the face of increased competition for staff.

In this regard, **the purpose of current paper** is to identify the five Ws of emotion analytics in human resources management and to propose an approach to apply them to social network research. Twitter has been used as a targeted social network for research as it is growing in popularity with young people around the world.

Importance of emotions research in human resources management

Emotions are defined by some authors as short-lived experiences of moderate intensity (a minute or two), which depend on the dynamics of the situation or partially create it (Minchev, 2013). (Piryova, 2011) defines it as general biological phenomena inherent not only in humans but also in the animal world. (Plutchik, 2001) considered emotions from an evolutionary perspective, defining them as "complex processes with functional value both in communication and in increasing individual's survival chances". The same publication states that "emotion is a homeostatic process in which behavior mediates progress toward equilibrium".

Emotions are part of the so-called fundamental classes of mental operations, namely: motivation, emotion, cognition, and (less frequently) consciousness (Mayer, 2011). They are important for human survival as they signal the importance of a situation. For example, a negative emotion such as fear indicates an approaching danger and protects us from it. Motivation directs the body to perform simple actions to preserve or satisfy its reproductive needs.

In contrast, feelings are not biological in nature but cultivated (Minchev, 2013). They are persistent and moderate emotional experiences that are conditioned by different situations. They can also be defined as conscious emotions, human experiences that are of particular importance for maintaining the integrity of the body. (Piryova, 2011)

Human emotions and intelligence are linked in the concept of emotional intelligence (EI) or the intelligent use of emotions. It refers to the ability of a people to identify, evaluate and manage their emotions. EI is important for effective communication between two parties. (Mayer, 2011) describes it as an „ability to recognize the meanings of emotional patterns and to reason and problem solve on the basis of them“. EI refers to “a framework through which to apply standards of intelligence to emotional responses and understand that these responses may be logically consistent or inconsistent with particular beliefs about emotion.” (Houston, 2018). (Psychologytoday.com, 2018) points out that it includes at least three skills: emotional awareness (emotions identification); the ability to harness (applying the identified emotions to cognitive tasks) and the ability to manage (regulating) emotions. According to Goleman’s theory the five components of emotional intelligence at work are as follows: self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skill (Goleman, 1998). Self-awareness is associated with the ability to recognize their own emotional experiences and the impact they will have on others. The ability of a person to control and regulate strong emotional experiences and to take action after they have been considered refers to self-regulation. Motivation is the desire of the individual to work vigorously by abstracting from financial incentives. The empathy

is an ability to understand the emotional makeup of other people. Social skill is proficiency in managing relationships and building networks. Goleman's five components of emotional intelligence are used as a base by human resource management specialists to build part of the psychological profile of the staff.

Some of the common HR problems are related to appraisals, motivation and training of the employees. Major IT companies like Google and Adobe, who have realized the power of the human factor, treat their staff as the most important factor for the well-being of the workflow, not as interchangeable units of production. The evaluation of the merits of the staff influences their motivation for work, including their desire for future development. Complex solutions in this direction affect the development of the staff and the company as a whole. In this regard, knowledge in the field of emotional experiences management would only contribute to the effective management of human resources.

High levels of emotional intelligence are known to help improve communication and relationships within the workplace between employees and between employees and the management. Emotionally intelligent employees are also better problem-solvers than those who cannot manage their emotions. Managers who control their emotions successfully resolve conflicts and make better decisions in the face of external pressures. Managing emotions in the workplace is often more important than technical skills and IQ, as it proves to be an engine for exceptional workplace outcomes.

Part of the tools that managers can use to help better human resources management are so-called emotions analytics. They can be applied to recognize employee emotions in images, video, audio, and text.

A five w's approach to apply emotion analytics in human resources management

In problems solving, the principle of the Five W's is often applied, namely the formulation of questions using the interrogative word: Who,

What, When, Where and Why. Regardless of the problem being solved, five W's provide a simple project management framework that focuses on reducing the complexity of the problem by prioritizing directions and identifying important actors. For example:

- WHO helps designate actors and players to solve the problem. Who uses emotion analytics? Who derives value from the analysis? Who needs to use or interact with the solution?

- WHAT helps identifying functionalities, data, inputs, outputs, deliverables, artifacts, etc. This sets out the scope of the problem. What are the actions that a HR specialist needs to take in solving their problem(s)? What is the solution of the problem? What is the scope of the problem? What business rules should be established to resolve the issue?

- WHEN is concerned with prioritizing in specific timelines. When should the study be conducted? When should solutions to the problem be implemented? When should the results of the analyzes be available?

- WHERE identifies the context of the problem. For example, geographic and / or logistical aspects of a solution. Where are the employees located? Where will the data to be stored be stored? Where will the studies and analyzes be conducted?

- WHY is the most critical W as it relates to exposing the problem and identifying the need to resolve it. It is related to external and internal constraints that must be taken into account when formulating alternatives to escape from the problem situation. Why is it necessary to investigate employee emotions? Why are we using emotion analytics right now, in this moment?

We suggest combining the five W's problem-solving approach с резултатите от предходно наше изследване, that proposed cognitive user profile for improving communication between humans and computers. The profile is based on the “information processing approach that explains the perception and transformation of sensory information from the human mind and giving the appropriate response according to

the situation and depending on the underlying mental processes of the individual” (Nacheva, 2015). The human mind is presented as a modular software system which consists of the following key elements: Stable storage, Libraries, Modules, Information manager, Cognitive resources manager, and Brain interface. Emotions are presented as libraries with primary, secondary and tertiary emotions, which are used by the modules of the cognitive system to perform their functions.

Figure 1 presents the cycle of information processing using emotion analytics, reflecting five W's.

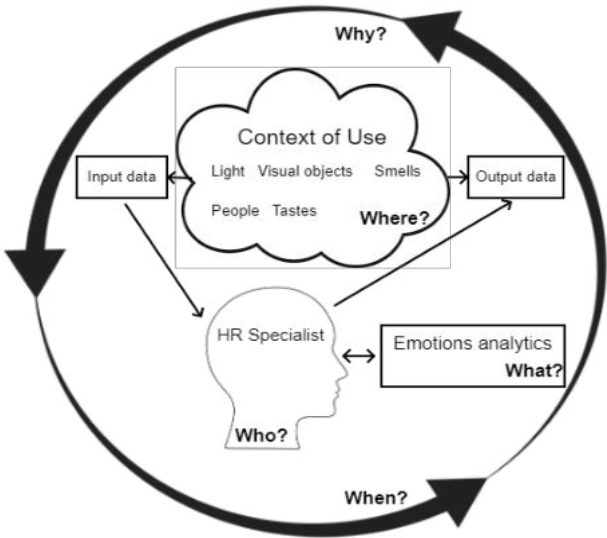


Fig. 1. Five W's approach to apply emotion analytics

Source: Own Elaboration

Experiment

In the period 1.10. – 5.10.2019 4292 tweets in English were retrieved for the keywords "human resources managements", "emotional intelligence work", "employee recruitment". The MeaningCloud plugin for Microsoft Excel provides text classification and sentiment analysis. Text classification is text tagging or text categorization. Themes are automatically retrieved according to those that are predefined in the data-

base. The results of the MeaningCloud analysis are shown in Table 1.

Table 1

Text Classification Results

Topic	Proportion (%)
Art And Culture	3.99%
Crime, Law And Justice	1.76%
Economy And Finances	17.73%
Education	4.52%
Environment, Weather And Energy	5.93%
Greetings And Thanks	0.06%
Health	34.23%
Lifestyle And Leisure	0.23%
Politics	6.93%
Religion And Belief	0.47%
Science And Technology	2.52%
Social Issue	6.58%
Sport	0.65%
Tourism, Travel And Commuting	0.47%
Unrest, Conflicts And War	0.35%
Without Topic	13.56%

MeaningCloud's SocialMedia model is used which provides “a simple classification to categorize in a comprehensive way all the social media posts” for analyzing (Meaningcloud.com, 2019a). Approximately one-third of the retrieved tweets are not related to a specific topic, as they may only contain media content or hashtags.

Sentiment analysis results (Table 2) show that the most of the Twitter posts on the topics identified are positive (P + and P polarity). MeaningCloud realizes fine-grained sentiment analysis.

Deep Categorization of extracted tweets was also performed which recognizes the relevance given for the categories in a model that is computed with respect to the top ranked result. MeaningCloud uses the IAB 2.0 taxonomy that is “the standard for the advertising industry that aims to make content classification consistent across the industry” (Meaningcloud.com, 2019b). Table 3 summarizes the results of Deep Categorization.

Table 2

Sentiment Analysis Results

Polarity	Count	Proportion (%)
P+	538	12.53%
P	2668	62.16%
NEU	140	3.26%
N	158	3.68%
N+	30	0.70%
NONE	758	17.66%

Table 3

Deep Categorization Results

Automotive	0.16%
Books and Literature	0.39%
Business and Finance	33.72%
Careers	15.67%
Education	7.32%
Events and Attractions	0.16%
Family and Relationships	0.35%
Food and Drink	0.19%
Healthy Living	0.61%
Hobbies and Interests	0.03%
Home and Garden	0.16%
Medical Health	1.26%
Movies	0.03%
Music andAudio	0.87%
News and Politics	4.58%
Personal Finance	0.39%
Pets	0.10%
Pop Culture	0.06%
Real Estate	0.19%
Religion and Spirituality	0.23%
Science	3.42%
Shopping	0.13%
Sports	0.48%
Style and Fashion	0.19%
Television	0.06%
Travel	1.29%
Without category	27.95%

The largest percentage of the tweets are in the Business and Finance, and Careers categories. Again, almost one-third of the publications have no category due to lack of textual content for analysis.

Analysis data can help identify the areas in which HR professionals can work to motivate employees. Such analysis can be done with other types of data, such as staff surveys.

Conclusion

Humans are emotional beings. They cannot isolate themselves from their emotional experiences, even if they have high levels of emotional intelligence. Investigating employees' emotional states is crucial to achieving an effective work environment. Data sources can be diverse - images, text, video or audio. Depending on the purpose of the analysis, HR professionals can focus on researching posts on social networks, blogs or other digital environments where employees express their emotions freely.

Bibliography

1. WORLD HEALTH ORGANIZATION. (2016). *Human Factors: Technical Series on Safer Primary Care*. Geneva: World Health Organization.
2. STATISTA.COM. (2019). *Number of social network users worldwide from 2010 to 2021 (in billions)*. [online]. [2019-08-27]. Accessed: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>.
3. STATISTA.COM. (2018). *Social media discoveries that lead to online recruiters extending an offer to a candidate as of May 2018*. [online]. [2019-08-27]. Accessed: <https://www.statista.com/statistics/260155/positive-social-media-discoveries-made-by-online-recruiters/>.
4. PSYCHOLOGYTODAY.COM. (2018). *Emotional Intelligence*. [online]. [2019-08-27]. Accessed: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/emotional-intelligence>.

5. MINCHEV, B. (2013). *Psychology: Evolutionary Phenomenological Approach (in Bulgarian)*. Ciela.
6. PIRYOVA, B., (2011). *Neurobiological bases of human behavior (in Bulgarian)*. Sofia: The Publishing House of the New Bulgarian University.
7. PLUTCHIK, R. (2001). The Nature of Emotions: Human emotions have deep evolutionary roots, a fact that may explain their complexity and provide tools for clinical practice. *American Scientist*, 89(4), pp. 344-350.
8. MAYER, J. et. al. (2011). 'Emotional Intelligence'. In: *The Cambridge Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press, pp. 528-549.
9. HOUSTON, E. (2018). *The Importance of Emotional Intelligence*. [online]. [2019-08-27]. Accessed: <https://positivepsychology.com/importance-of-emotional-intelligence/>.
10. GOLEMAN, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), pp. 93-102.
11. MEANINGCLOUD.COM. (2019a). What is a text classification model?. [online]. [2019-09-27]. Accessed: <https://www.meaningcloud.com/developer/text-classification/doc/1.1/what-is-model>.
12. MEANINGCLOUD.COM. (2019b). IAB 2.0. [online]. [2019-09-27]. Accessed: <https://www.meaningcloud.com/developer/documentation/predefined/deep-categorization-models/iab-2-0>.
13. NACHEVA, R. (2015). The Significance of Cognitive User Profiles for Improving Usability of Computer Systems' Interfaces. Proceedings of International conference "Human Systems Integration Approach to Cyber Security, pp. 155 – 169.

THE ACADEMIC SELF-EFFICACY AS A PART OF THE MOTIVATION TO LEARN

Chief assist. prof. Kaloyan Dimitrov, PhD

University of National and World Economy - Sofia, Bulgaria

Abstract: *This paper reports that the academic self-efficacy plays important motivational roles in the learning process of students. The main objective is to study the theoretical aspects of “academic self-efficacy” by analyzing the development of its motivational determinants and effects. For this purpose is presented, (1) a brief review of the conceptual foundations of the relevant motivation theories, (2) substantiated essence development of self-efficacy and academic self-efficacy, and (3) a suitable tool for measuring the level of academic self-efficacy. The result of the theoretical-methodical overview systematizes foreign literature related to the impact of academic self-efficacy in the field of motivation to learn and possibility to be measure.*

Keywords: *Motivation, Motivation to learn, Self-efficacy, Academic self-efficacy, Academic motivation*

JEL code: *D83, G41, H21*

АКАДЕМИЧНАТА САМОЕФИКТИВНОСТ КАТО ЧАСТ ОТ МОТИВАЦИЯТА ЗА УЧЕНЕ

гл. ас. д-р Калоян Димитров

Университет за национално и световно стопанство – София

Въведение

Влиятелни изследователи по мотивационната проблематика в научен план, сред които Ейбрахам Маслоу (Abraham Maslow), Ричърд Райън (Richard Ryan), Едуард Диси (Edward Deci), Алберт Бандура (Albert Bandura), Франк Паджарес (Frank Pajares), Дейл Шунк (Dale Schunk) и др., са на мнение, че личността има ключова роля за управлението на мотивацията. Затова следва да се подхожда аналитично и интегративно, поради нейната сложност и разнопосочни измерения, като задължително се вземат предвид личностни-

те потребности. Мотивираността е многопластово и разнокачествено състояние на личността, което се определя от много фактори, но все пак може да се регулира и насочва.

Безспорно е, че човешките потребности са мощен източник на мотивация за действие, както и че мотивацията е сред важните детерминанти на успеха или провала на учащите се. В действителност, учене без мотивация трудно би постигнало желаното удовлетворение. Това е една от причините, тя да бъде обект на задълбочени изследователски проучвания и анализи.

Теоретико-методическа рамка

През годините научната литература за мотивацията, ученето и взаимовръзките между тях, предлага широта от техники и практики, но и извежда възможности за редица бъдещи изследвания и изводи. Мотивацията за учене става неизменна част от изследователски търсения и достижения. Множество научни теории и концепции (в т.ч. междудисциплинарни) са били постулирани, за да обяснят този процес. Човешкото поведение позволява да бъде мотивирано от редица фактори, които могат да бъдат преки и/или косвени, но все още въпросителните са много.

В мотивационната научна област липсва единно, цялостно и общоприето определение за мотивацията. В обобщение на съществуващото многообразие от дефиниции, разбирания и мнения може да се възприеме, че мотивацията е сила, която изпълнява следните функции: (1) зарежда с енергия или кара хората да действат, (2) насочва поведението към постигане на определени цели и (3) поддържа усилията вложени в достигането на тези цели (Dimitrov, 2019). И тъй като мотивацията не може да се наблюдава директно, изучаването ѝ е трудно, но предизвикателно.

В сферата на образованието, изследователи и практики описват мотивацията като явление, което се проявява сред преподаватели/учители/обучители и студенти/ученици/обучаващи се в учебната

среда за постигане на учебна цел (Bas, 2010). И тъй като индивидуалните убеждения са свързани с мотивационни, афективни и поведенчески резултати в различни области, се оказва, че сред най-големите участници в мотивирането на някого за действие е „самоефикасността“.

Мотивация за учене

Мотивацията си остава един от най-критичните компоненти на процеса „учене“ и сред най-трудните за измерване. Някои изследователи характеризират мотивационната среда за обучение чрез итерацията между обучаемия и учителя, но цялостното взаимодействие е по-скоро резултат от сложна конструкция и динамика на множество фактори и състояния.

По своята същност мотивацията за учене е едно вътрешно състояние принадлежащо на учащия се, което регулира (1) неговата мотивационна енергия (2) по посока на реализирането на поведението му, (3) постигането на определените цели в процеса на обучение, както и (4) реализирането на личностни стремежи за самоусъвършенстване, които да задоволяват неговите потребности като личност (Dimitrov, 2017).

Мотивацията се развива като процес, при който не просто се извършва елементарно нарастване на положителното или отрицателното отношение към ученето, а се реструктурират отделни страни в мотивационната сфера, установяват се нови, понякога противоречиви отношения между тях. Според Nilson (2010), сериозен фокус в научно-изследователските проучвания, свързани с мотивацията за учене, се пада върху личностните особености на когнитивното функциониране, поведението на индивидите, техните вярвания, убеждения и атрибуции.

Теория за самоефикасност (Self-efficacy)

Според Albert Bandura (1997), очакването за лично майсторство

(очаквания за ефикасност или самоефикасност) и очакването за успех (очаквания за резултата) определя дали индивидът ще се ангажира с конкретно поведение. Тези две очаквания, заедно с характеристиките на дадения индивид, формират разбирането на Теорията за самоефикасността. Очакването за ефикасност или самоефикасността се отнася до увереността в способността на индивида да моделира своето поведение, така че да постигне планираните постижения. Bandura смята, че хората са мотивирани да извършват поведение, което според тях ще доведе до желаните резултати. Очакванията за резултатите обаче силно зависят от очакванията за ефикасност (самоефикасност) и затова самоефикасността предсказва изпълнението много по-добре от очакваните резултати (Bandura, 1997). Още тогава той предполага, че самоефикасността влияе значително върху обучението, представянето и мотивацията на хората.

Взаимодействие на самоефикасността и мотивацията в академична среда

Мотивацията обикновено се описва като енергизиращо или насочващо поведение, което най-буквално регулира постоянството на индивидуалното поведение. Мотивацията не е статичен атрибут на човека, а е локализирана допълнително, контекстуално и точно в областта.

Влиянието и въздействието на мотивацията е важен процес при академичното обучение. Свързва се с ангажирането на учащите с академични дейности и служи за определяне степента на усвояване на научната информация, включена в учебната програма. Студентите, които са мотивирани да учат използват по-широки когнитивни процеси при реализирането на целта и задачите, свързани с академичната среда.

Дейността по самоефикасност се проучва в различни области, включително образование, бизнес, кариера, здраве и благосъстояние на личността. Според Bandura, самоефикасността се отнася до възп-

приеманите способности за учене или извършване на действия на определени нива. Други изследователи като Pajares и Schunk са установили, че самоефикасността влияе върху ученето, мотивацията и саморегулирането на индивидите (Bandura, 1997; Pajares, 1996; Schunk, 1996). От тук следва, че самоефикасността влияе върху това как хората мислят, чувстват, мотивират и действат, като по този начин допринася за качеството на психо-социалното функциониране по различни начини.

Нещо повече, проучванията показват, че повишаването на вярата за самоефикасност предизвиква по-високо представяне чрез увеличаване на отдадеността и ангажираността. В свое изследване Ferla и колектив установяват, че академичната самоефикасност е един от най-важните показатели за академичен успех, и заявяват, че с увеличаването на самоефикасността, мотивацията за учене на индивида също нараства (Ferla et al., 2009). Например, в сравнение с ниско самоефикасни студенти, учащите с висока самоефикасност приемат по-предизвикателна задача, полагат повече усилия, продължават по-дълго, използват по-ефективни стратегии и като цяло работят по-добре (виж Таблица 1).

Таблица 1

Влияние на самоефикасността върху мотивацията на учащите се

	<i>Висока самоефикасност</i>	<i>Ниска самоефикасност</i>
<i>Ориентация на задачата</i>	Приема предизвикателни задачи	Избягва предизвикателни задачи
<i>Усилия</i>	Изразходва големи усилия, когато се изправи пред предизвикателни задачи	Изразходва малко усилия, когато се изправи пред предизвикателни задачи
<i>Упоритост</i>	Проявява упоритост, когато целите не са постигнати от първия път	Отказва се от постигането на целите
<i>Убеждения</i>	Вярва, че ще успеят Контролира стреса и безпокойството, когато целите не са изпълнени Вярва, че контролира окол-	Съсредоточен върху чувствата на некомпетентност Изпитва тревожност и депресия, когато целите не са изпълнени

	ната среда	Вярва, че не контролира околната среда
Стратегия	Отхвърля непродуктивните стратегии	Запазва непродуктивните стратегии
Представяне	Представя се по-силно от ниско ефикасните студенти с еднаква способност	Представя се по-слабо от високо ефикасните студенти с еднаква способност

Източник: Собствена таблица.

Развитие на академична самоефикасност (Academic Self-efficacy)

Развитието на разбиране за „академична самоефикасност“ произтича от първоначалната работа на Bandura и твърдението, че самоефикасността влияе върху избора на дейности, усилия и упоритост на индивида. Хората, които имат ниска самоефикасност за изпълнение на определена задача, могат да избегнат изпълнението на задачата, докато тези, които вярват, че са способни, са по-склонни да участват в решаването ѝ (Bandura, 1997).

От една страна, Социалната когнитивна теория твърди, че човешкото раздробяване е резултат от триадично реципрочно детерминиране чрез динамично взаимодействие между поведения (индивидуални действия и избор), личните фактори (убеждения, намерения и очаквания) и фактори във физическата, социалната и околната среда. Според този модел стойността на задачата е балансирана със самоефикасност.

От друга страна, Теорията за самоефикасността предполага, че самоефикасността - убежденията на хората в способностите им да изпълняват специфично поведение, е важен показател за това как те функционират, от гледна точка на поведението на избор, изразходените усилия и постоянство, мисловните модели и емоционалните реакции.

В образователен контекст, самоефикасността често се описва по отношение на академичната самоефикасност, която определя

преценките на учащия се за способността му да постига успешно учебни цели (Elias, MacDonald, 2007).

Оказва се, че академичната самоефикасност е сложна конструкция, която мотивира обучението на студента чрез използването на такива саморегулаторни процеси като поставяне на цели, самонаблюдение, самооценка и използване на стратегия. Научни изследвания показват, че убежденията на учащите относно способностите им за успешно изпълнение на академични задачи (т.е. академична самоефикасност) предсказват действителните нива на постижения в учебна среда (Motlagh, 2011).

Академичната самоефикасност и академичните постижения

От гледна точка на съществуващи изследвания, самоефикасността, като важен елемент на саморегулиращата се личност, е свързаната с академичните постижения (Khan, 2013). Студенти, които са уверени в своите академични възможности, работят по-усилено, оценяват напредъка си по-често и участват в повече стратегии за саморегулиране, които насърчават успеха в учебна среда (Pajares, 1996). Също така, тези студенти са в състояние да наблюдават работното си време, по-ефективни са е решаването на проблеми и показват повече постоянство, отколкото еднакво способни връстници с ниска самоефикасност.

Докато участват в дейности, студентите са засегнати от лични влияния (например: поставяне на цели, обработка на информация) и ситуационни влияния (например: награди, обратна връзка на учителите), които предоставят на студентите сигнали за това колко добре се учат. Самоефикасността се повишава, когато студентите възприемат, че се представят добре или стават по-умели. Липсата на успех или бавният напредък не е задължително да понижи самоефикасността, ако студентите вярват, че могат да се представят по-добре, като изразходват повече усилия или използват по-ефективни стра-

тегии (Schunk, Pajares, 1993, 2001).

Всъщност, през годините изследователи последователно доказват това, което Алберт Бандура е спорил преди десетилетия: убежденията на хората за самоефикасност са ключови детерминанти на човешкото поведение и те мощно прогнозироват представянето в учебни контексти и извън тях (Pajares, 2001).

Измерване на академична самоефикасност

Конструктът за измерване на „Академична самоефикасност” е разработен от Schwarzer и Jerusalem (1999) и се операционализира в техен въпросник, който се състои от 6 твърдения (айтеми). Скалата за академична самоефикасност е от ликертов тип, а отговорите на айтемите варират по следния начин: от 1 = напълно несъгласни до 5 = напълно съгласни. Това измерване се отнася до степента, до която студентите вярват, че могат да изпълняват задачи, свързани със следването им ($\alpha = 0.77$).

Твърденията във въпросника са както следва:

1. По отношение на моите учебни занимания мога да се справя с трудни ситуации и изисквания, ако полагам усилия.

(Regarding my studies I am able to deal with difficult situations and requirements, if I make an effort)

2. Мога лесно да разбера нови съдържания / теми в периода на следването ми.

(I find it easy to understand new contents/topics in my studies)

3. Когато трябва да говоря за трудна тема пред семинарната група, мисля, че мога да го направя.

(When I am supposed to talk about a difficult subject in front of the seminar group, I think I can do it)

4. Дори и да съм болен за по-дълъг период от време, все още мога да постигна добър резултат в обучението си.

(Even if I was sick for a longer period of time, I can still achieve a good outcome in my studies)

5. Дори ако инструкторът се съмнява в моята компетентност, аз съм сигурен, че ще постигна добро изпълнение.

(Even if the instructor doubts my competence, I am still sure I will effect good performance)

6. Убеден съм, че все още мога да постигна желаните резултати, ако имам лоша оценка.

(I am sure that I can still achieve my desired outcome in case I got a bad grade)

Заключение

Въз основа на настоящия теоретико-методически преглед може да се заключи, че убежденията за самоефикасност на студента са отлични показатели относно неговата мотивация за учене. Може да се приеме твърдението, че студентите, които имат високо ниво на самоефикасност, са по-способни да постигнат академични постижения, саморегулация и постоянство пред задачите. И накрая, академичната самоефикасност се представя като вътрешна характеристика, свързана с психологическото благополучие, която възниква като защитен или благоприятен елемент за представянето на студента в учебна среда. От казаното може да се заключи, че мотивираната за обучение личност проявява по-положително отношение към ученето като процес и има по-дори постижения, защото проявява по-високи нива на академична самоефикасност.

Използвана литература

1. BANDURA, A., (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.

2. BAS, G., (2010). *Effects of multiple intelligences instruction strategy on students achievement levels and attitudes towards English Lesson*. Cypriot Journal of Educational Sciences, 5(3), pp. 167-180.

3. DIMITROV, K., (2017). The contemporary influences on motivation to learn - beliefs about capability, *XIII-th International scientific*

conference of young scientists “*The economy of Bulgaria and the European Union in the global world*”, UNWE, Sofia, pp. 587-595.

4. DIMITROV, K., (2019). About the need from motivational forces in training – intrinsic and extrinsic motivation“, *International Scientific and Practical Conference “science and education in the european integraton context*”, Kamianets-Podilskyi, Ukraine, Part 2, pp. 294-297.

5. ELIAS, SM., MACDONALD, S., (2007). *Using past performance, proxy efficacy, and academic self-efficacy to predict college performance*. Journal of Applied Social Psychology., 37:pp. 2518-2531.

6. FERLA, J., VALCKE, M., YONGHONG, C., (2009). *Academic self-efficacy and academic selfconcept: reconsidering structural relationships*. Learn Individ Differ; 19, pp.499–505.

7. JERUSALEM, M., & SCHWARZER, R. (1999) Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung [Generalized self-efficacy scale]. In R. Schwarzer, & M. Jerusalem (Eds.). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen: Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs 'Selbstwirksame Schulen'* [Scales for assessment of teacher and student characteristics: Documentation of the psychometric assessments in the scientific evaluation of the project ‘Self-efficacious schools’] (pp. 16–17).

8. KHAN, M., (2013). *Academic self-efficacy, coping, and academic performance in college*. International Journal of Undergraduate Research and Creative Activities, 5(4), pp.1-11.

9. MOTLAGH, SE, AMRAI, K, YAZDANI, MJ, ABDERAHIM, HA, SOURIE, H. (2011). *The relationship between self-efficacy and academic achievement in high school students*. Procedia Social and Behavioral Sciences. 15, pp.765-768.

10. NILSON, L., (2010). *Teaching at Its Best, A Research-Based Resource for College Instructors*. 3rd Ed. San Francisco: Jossey-Bass., pp.3-13.

11. PAJARES, F., (1996). *Self-efficacy beliefs in academic settings*.

Review of Educational Research, 66, pp.543-578.

12. PAJARES, F., (2001). *Toward a positive psychology of academic motivation*. *Journal of Educational Research*, 95, pp.27-35.

13. PAJARES, F., SCHUNK, D.H., (2001). *Self-beliefs and school success: Self-efficacy, self-concept, and school achievement*. *Perception*, 11, pp.239-266.

14. SCHUNK, D. H., SWARTZ, C. W., (1993). *Goals and progress feedback: Effects on self-efficacy and writing achievement*. *Contemporary Educational Psychology*, 18, pp.337-354.

ПАНЕЛ
ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ
ЗА ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ

PANEL
INNOVATIVE APPROACHES
TO LEADERSHIP AND MOTIVATION

METAMOTIVATION APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

Assoc. prof. Daniela Popova, PhD

Varna Free University "Chernorizets Hrabar", Bulgaria

Abstract: *The extent to which motivation and value systems predetermine the success of a business depends on the company philosophy of applying a subjective approach to manage its assets. The Austrian School of Economics is becoming more and more relevant with its theoretical concepts of marginal utility and subjectivity in managers' preferences for applying approaches to develop metamotivation as a basis for achieving efficiency. The aim of the paper is to highlight possible metamotivational manifestations of management and to outline some new trends in the changing nature of the knowledge workers' labour at Schneider Electric.*

Keywords: *Metamotivation; Management; Business*

JEL code: *O310, M540*

МЕТАМОТИВАЦИОННИ ПОДХОДИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОМЕНЯЩАТА СЕ БИЗНЕС СРЕДА

Доц. д-р Даниела Попова

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“

Въведение

Въпреки разбирането, че мотивацията и моралните ценности не са икономически аспекти при разглеждането на определена икономическа теория (КОЕВА, 1999), те са в основата на разграничителните линии относно поведенческите модели на пазарните субекти в динамичната бизнес среда и до голяма степен определят метамотивационните подходи в управлението, прилагани във връзка с икономическата рационалност и ефективност на едно начинание. При-

носителите на Австрийската икономическа школа (Менгер, Махлуп, Хайек, Визер, Бьом-Баверк и др.) за извеждането на методологическия индивидуализъм и методологическия субективизъм, индивидуалните предпочитания в преценката на благата и на пазара като възможност и реализация, алтернативните разходи при избор на взаимодействия и др. са базата за съвременните интерпретации на мотивацията на хората в организационен порядък да утвърждават професионализма си и/или принадлежността си към определен икономически модел на мислене. Метамотивацията е сложно понятие от гледна точка на реалните перспективи в индивидуалните предпочитания и подхода на Австрийската икономическа школа за сметководенето като ценност и стойност едновременно, отчитащо осъждателността на наличните ресурси и необходимостта от рационалното им управление в контекста на непрекъсната и динамична промяна, която създава предпоставки за развитие не само в ценово отношение, но и като възгледи за икономическа целесъобразност на поведението на пазарните субекти. Тъй като „именно методът на субективизма е този, който прави австрийската парадигма уникална и съставлява нейната сърцевина (*differentiaspecifica*)“ (Коева, 2003) е изключително актуално значението му във връзка с обхвата на метамотивационните проявления на управлението. Метамотивацията предопределя поведение, възникнало от потребностите и ценностите на израстването. Според Маслоу метамотивацията е присъща на самоактуализиращите се хора, при които се приема, че са удовлетворени потребности от по-нисък ред. Метамотивацията създава форма на посвещаването на себе си на определени идеали, идеи и/или цели, силно повлияни от фундаменталните потребности на личността, които е възможно йерархично да не съвпадат с нивата, изведени в йерархията на потребностите на Ейбрахам Маслоу. Именно това разбиране за приоритетност на потребностите към даден момент позволява да се допусне, че икономическата рационалност до голяма степен зависи по-скоро от професионализма на управляващите (и управляваните), отколкото от текущи дефицити. В този смисъл

метамотивацията е и проявление на разбирането за сложността на комплексни системи и взаимодействия, неподлежащи винаги на контрол. В последния доклад от 2019 година на Групата на Световната банка за променящата се природа на работата (Асенова, 2019) се подчертава, че технологиите създават работни места. Както във всяка икономическа дискусия и тук е възможно да се провокира дебат технологията на мениджърските подходи в средата на реалните взаимодействия създава или ограничава обхвата на работа и изобщо, когато се говори за технологии, къде са границите в разбиранията на икономистите днес относно автоматизацията и глобализацията като фактори за бъдещето на заетостта. Доколко е актуален проблемът за поведенческата икономика, за развитието на предприемачеството и малкия бизнес в контекста на променената същност на работния процес е също въпрос на метамотивационни измерения в различни нива на икономически развития (мезо, макро, микро ниво), т.е. еднозначните и доказани методи и подходи в съвременните реалности е възможно и да не са нито чак толкова ефективни, нито базирани на икономическата целесъобразност и сметководенето изцяло. Без претенции за авторитетно и категорично мнение по въпроса трябва да се дискутира и доколко роботизацията с конкретни прототипи наподобява човешките ресурси, а и дали хората са човешки ресурси в еволюцията на разбирането за управлението им. Променената същност на взаимодействията предпоставя търсенето на нови парадигми, но ако приемем, че новото е добре забравено старо виждане за човешки потенциал и възможностите му се налага да надграждаме и да бъдем по-гъвкави в категоризирането на бизнеса като успешен и не толкова успешен. Австрийската икономическа школа със своите послания звучи изключително актуално днес в свят изпълнен с противоречия, дисонанси, неравенство и невъзможност да се търси абсолютна икономическа рационалност в една относително ориентирана пазарна система за печелившите от нея. Нейни съвременни представители са: Israel Kirzner, Robert Higgs, Walter Block, Mark Skousen, David Gordon, Hans-Hermann

Hoppe, Jesús Huerta de Soto, Mark Thornton, Peter Boettke, Peter G. Klein, Joseph T. Salerno, Steven Horwitz, Adrian O. Ravier, Robert P. Murphy, David Hannibal, Roger W. Garrison, Filipp Bagus, Jörg Guido Hülsmann и др. Сред български икономисти – последователи на Австрийската икономическа школа са Стефан Колев, Николай Герчев, Стефка Коева, Красимир Петров, Пенчо Пенчев, Николай Неновски и др. (Корелов, 2019). На техните идеи за развитието на икономиката се приписва прозорливостта по отношение на световната икономическа рецесия от 2009 година („Защитниците на австрийската икономическа школа са едни от малкото икономисти, които предвидиха акуратно спукването на ипотечния балон през лятото на 2007 г....“Генераторите за възникване на Световната икономическа криза от 2008 – 2009 г. през призмата на Австрийската школа, се коренят в човешки и регулаторни грешки. Така представителите на това хетеродоксално течение в икономиката правят опит за пресичане на все по-нарастващите спекулации, че финансовата криза е резултат от прекомерната свобода на пазарите и дори от самата същност на пазарната икономика. Инициативата за провеждане на експанзивна монетарна политика в дългосрочен период е на Федералния резерв на САЩ. Това е решение на държавна институция, а не на пазарната институция. Адекватното осмисляне за генезиса и генераторите на икономическите кризи ще спомогне и за провеждане на правилната икономическа политика за смекчаване на последиците от рецесията.“)(Корелов, 2019).Това може да се разглежда като едно от основанията за позоваване на постановките на Австрийската икономическа школа при съвременното интерпретиране на метамотивацията като явление и многостранни процеси в управлението. Прилагането на индивидуалистичен подход към изучаването на икономическия свят, което е характерно за Мизес и Хайек от Австрийската икономическа школа, е в основата на прилагането на метамотивационните измерения на приложното управление. В този смисъл добрите практики изобщо за търсене на баланс между дигиталната добавена реалност и технологичното обновле-

ние на процеса на управление на хората създава особен вид метамотивационна парадигма на успешния бизнес лидер. Като такъв успешен бизнес лидер би могло да се посочи SchneiderElectric– глобална компания, постоянно абсорбираща трансформационни подобрения и успоредно с това развиваща просперитет и човешкия потенциал по света.

Schneider Electric – метамотивационни измерения в глобален контекст на бизнеса

Визитната картичка на компанията представя Schneider Electric като „лидер в дигиталната трансформация на енергийния мениджмънт и автоматизацията в домовете, сградите, центрове за данни, енергийната инфраструктурата и индустрията. С присъствие в над 100 държави, Schneider Electric е лидер в енергийния мениджмънт – средно и ниско напрежение, енергийната сигурност и автоматизацията. Вярваме, че хората и партньорите са това, което прави Schneider Electric успешна компания и че стремежът ни към иновации и устойчивост гарантира, че електроенергията е достъпна (Life Is On) навсякъде, за всеки и по всяко време (ГРАДЪТ МЕДИЯ ГРУП, 2019). В Schneider Electric се забелязва тенденция за устойчиво инвестиране в кариерното развитие на служителите, а подходът за презентирането на ключови мениджъри подкрепя силните страни на цялостното управление на компанията и е ценностно-ориентиран както към резултатите, така и към акцентирането на компетентностния профил на хората. В началото на 2019 година за първи път е назначен като регионален мениджър на компанията за България, Албания, Македония и Косово българин - Радослав Кошков, който отговаря за операциите на Schneider Electric в четирите балкански държави. Използването на различни информационни платформи, свързани пряко или косвено с дейността на компанията, за представянето на мениджърския състав, е успешен подход на метамотивацията да се промотира цялостно и организа-

ционната култура в Schneider Electric, и екипността, базирана на индивидуалните постижения и кариерни израствания. Така например в сайта <https://gradat.bg> Радослав Кошков е представен като част от екипа на Schneider Electric от 2000 г., преминал през различни нива и позиции, успял да развие отлични лидерски умения, както и да демонстрира много високи резултати в областта на продажбите и в развитието на взаимоотношенията с различните партньори на компанията. Сайтът информира за дългия му кариерен път в Schneider Electric, с участията му в множество обучения в лидерски академии, както и в тренинги, „развиващи уменията за създаване и управление на ефективно работещи екипи, мениджмънт на продажбите и дистрибуторските канали, иновации в маркетинга и умения за водене на преговори.“ Отчетено е, че квалификацията му включва магистърска степен от Факултета за френско обучение по електроинженерство към Технически университет София, както и професионален сертификат по Мениджмънт от Open University (UK) от партньорската им програма с Нов български университет и ниво 3 в Лидерската програма на INSEAD. В същото време е направена и оценка на регионалния мениджър до февруари месец на 2019 година Йонуц Фаркаш, който преминава на позицията Вицепрезидент Стратегическо развитие за Европа и Южна Америка в направление Електроразпределение. „Компанията високо оценява неговия лидерски стил и постижения, уменията му за развитие на бизнеса, продажбите и маркетинга, за работа с хора и управление на екипи, както и задълбоченото му разбиране на бизнес операциите и динамиката на взаимодействието с различни институции. Schneider Electric вярва, че енергичният му управленски стил, стимулиращ сътрудничеството, уменията му да води успешни преговори, иновативният му подход и способността му да адаптира бизнес модели към динамично променяща се среда, са предпоставка той да постигне отлични резултати и на новата си позиция“ (ГРАДЪТ МЕДИЯ ГРУП, 2019). От една страна четвъртата индустриална революция и глобалното покритие на различни

сегменти по света откроява гъвкавата политика на мениджмънта да създава самоактуализиращи се работници на знанието, т.е. стимулира изяви на метамотивация в компанията, а от друга профилът и цялостното присъствие на Schneider Electric са съпътствани от метамотивационни предпоставки за развитие, което нагледно е обобщено и от Радослав Кошков в разбирането му, че „ние не само се опитваме да следваме тенденциите, а се опитваме и да ги задаваме в някои отношения“ (Ненова, 2019). Самият регионален мениджър на компанията за България, Албания, Македония и Косово говори в предаването „Бизнес среща“, че „на всеки човек, колкото и да е бил мотивиран е хрумвала идеята да смени сектора или компанията, в която работи, но в този момент е нужна самомотивация, да се чувстваш нужен, полезен на фирмата и да виждаш смисъл от работата си.“ Ако смисълът се загуби, започват въпросите, но като добър работодател Schneider Electric е успявала винаги да го мотивира, а и той е давал всичко от себе си. „Дори човек да не е мотивиран, той трябва да действа като професионалист“, споделя Кошков. „Винаги да дава всичко от себе си и това ще бъде забелязано рано или късно и ще бъде оценено, ще дойде и мотивацията и възнаграждението. Ако не може да го направи, човек трябва да избере друг път, друго предизвикателство, а той винаги има избор“. Въпреки резистентността към промените и съмненията за дадената позиция, човек следва да върви по пътя на ученето и опита, според мениджъра. „Запознаваш се с нови хора, клиенти, трупаш нови връзки, които са най-голямото богатство. Недостатъците са, че започваш да градиш нещо, достигаш до някъде и преди да си завършил един съществен етап, трябва да смениш позицията. Но това е нещо нормално, критичното в този момент е как се предава работата на следващия“. В стъпаловидното развитие на една организация екипността е от особено значение за метамотивацията като цяло, която не е точно стимул за осъществяване, а цел да дадеш всичко и най-доброто от себе си и своя потенциал в бъдеще. Интересното в казуса с Schneider Electric е, че метамотивацията е като технологич-

на карта на свързаност на отделни компоненти от цялостния им продукт (профил), благодарение на която реализират едновременно четвъртата индустриална революция и самоактуализирането на професионалисти по всички нива на йерархията в компанията. **Елена Ватрачка** (Коилова, 2018), **HR мениджър в Шнайдер Електрик България, завод Пловдив**, е изградила свой стил на управление на взаимодействията в компанията като организира и участва в публични мероприятия и събития в онлайн пространството на социалните платформи Facebook, Instagram, LinkedIn. **Прозрачността, с която** споделя съдържания от поддържането на високи стандарти за управление, е индикатор за фундаменталната метамотивационна среда в променящата се бизнес парадигма на четвъртата индустриална революция. Изказът с фокус относно понятията, около които се гради концептуален модел за успеха на интегрирано ниво в добавената виртуална реалност, създава тенденция да се засилват връзките между научната общност и професионалиста на корпоративно равнище в управлението на хората и процесите, свързани с тях.

„Да си част от международна компания означава... да имаш достъп до огромен ресурс.

HR инициативите в Шнайдер Електрик са... простички, с максимален обхват, адекватни на контекста, релевантни, ефективни и ефикасни.

Да освободиш енергията си означава... да вършиш повече полезни неща. Да се фокусираш върху това, което добавя стойност. Да правиш повече с по-малко. Защото няма как да направим всичко наведнъж.

Това е схващане на Шнайдер Електрик, което компанията реализира чрез активности като: well-being събития, Schneider performance system, опростяване, 5S (японска система от 5 стъпки за организиране на работното място, към която се придържат), Kaizen събитие, колективна интелигентност, достъп до всички източници, които могат да използват като развити вече на глобално ниво в Шнайде-

рЕлектрик, практиката „виждам–реагирам“.

Да уча непрестанно означава... Ръководителите в Шнайдер Електрик вярват, че ученето е непрестанен процес. Това е също така една от ценностите на компанията, по която се оценяват и служителите. Тя се реализира чрез следните активности: 12 часа обучение за всеки, Plug-in програми, 3Е подход (неговата същина се състои в тезата, че 10% от знанието си хората придобиват чрез учене като в училище; 20% от знанията си обаче идват като излезем от зоната си на комфорт; 70% са от натрупан опит. Ето защо в Шнайдер Електрик се подготвя напълно прозрачна програма, на която всеки може да види предстоящи обучения и да се запише за някои от тях.), 4 академии, коучинг, учене от другите, клиентска персона.

Да надскоча себе си означава... култура на високо представяне, калибриране, управление на кариерата, система за предложения, умна фабрика, социална отговорност“ (Коилова, 2018).

Използването на разнообразни комуникационни средства за представяне и споделяне на ценностите на компанията е също метамотивационен подход, с който се цели да се поддържа една благоприятна среда на взаимодействия и ефективност вследствие на нараснала удовлетвореност от труда в тази среда. В началото на месец септември, 2019 година агенция за PR и корпоративни комуникации InterImage поема публичните комуникации на световния лидер в енергийния мениджмънт и автоматизация Schneider Electric в България. Екипът на InterImage отговаря за основните послания, иновации и проекти на Schneider Electric да достигат и да бъдат разбрани, отличени и оценени от външните и вътрешни публики на компанията. По информация на БТА екипът на InterImage работи в тясно сътрудничество с отдел „Маркетинг“ на Schneider Electric в централата в София и отдел „Човешки ресурси“ в Пловдив, където се намира производствената база на компанията. Съобщено е, че предстоят значими събития за компанията в национален и глобален план. Сред първите ангажименти на InterImage са не само цялостната комуникация, но и споделянето на визията за устойчиво развитие

на иновациите на Schneider Electric. От особено значение за компанията в глобален комуникационен мащаб е EcoStruxure - изключително иновативна IoT система, лесна за интегриране в домове, сгради, центрове за данни, инфраструктурни проекти и промишленост (Ерера, 2019).

До септември 2019 година компанията активно търси онлайн партньори и медийни представители, за да информира, разгласи и декларира своята готовност да работи с публиките си, да разяснява и споделя успешни бизнес практики, което е иновативен метамотивационен подход да се изгражда прозрачно управление на базата на взаимоотношенията с различни заинтересовани страни. Част от тези сайтове и онлайн пространства, в които е споделена визията за развитие на Schneider Electric, са:

https://computerworld.bg/new_technologies/2017/11/22/3456934_schneider_electric_predstavi_platformata_ecostruxure_v/;

[https://www.economy.bg/featured/view/31328/Inzheneri-se-obuchavat-kak-da-prilagat-Lean-metodologiyata](https://www.economy.bg/featured/view/31328/Inzheneri-se-obuchavat-kak-da-prilagat-Lean-metodologiyata;);

https://computerworld.bg/career/2017/06/14/3457855_schneider_electric_i_frenskiiat_institut_s_obsht/;

<http://hrcafebg.eu/content/hr-cafe-bulgaria-meet-schneider-electric-hr-month-july-2016>;

<https://www.manager.bg/liderstvo/ednakvi-hr-politiki-navsyakde-po-sveta>.

Сертифициращата програма за експертиза е друг метамотивационен подход към иновативното управление на знанието в Schneider Electric (Банчева, 2016). По думите на Марина Банчева „целта е стандартизиране и формализиране на процесите за припознаване и признание приноса на ключовите специалисти за бизнеса“. Критериите за сертифициранеся стратегически ориентирани към изграждане на култура на знанието в компанията и дефинират обхвата на техническата компетентност на експертите, на техните поведенчески и ролеви отговорности. „За Schneider Electric званието „Експерт“ е мисия, която предполага активен принос към разработването на про-

екти и продукти, които да отговарят както на нуждите на клиентите, така и на пазарните и технологични тенденции“ (Банчева, 2016). Опитът от прилагането на мениджърски системи за управление на хора в различни поделения на компанията (като системата PeopleLink в Индия (Raghavendra, Nijaguna, 2015) подпомагат ключовата експертиза и развитието на подходите за внедряване на ефективни технологии в Schneider Electric. Партньорствата им с Global Footprint Network (международна организация за устойчиво управление на ресурсите и на климатичните промени), Vericlave (лидер в киберсигурността при осигуряване на технологии), SAGE Automation (компания с проекти за управление и повторна употреба на дъждовната вода) и др. им създават конкурентни предимства и корпоративен имидж на социално-отговорна компания навсякъде по света, в която просперитетът на планетата, благоденствието на хората и етичната метамотивация са ценности, споделени от всички служители на Schneider Electric.

Заключение

Както отбелязва ArthurDiamondJr. (Diamond JR., 1988) няма ясна връзка между субективната теория за стойността (и пределната полезност) на Австрийската икономическа школа и субективизма в етиката, но в тази незапълнена празнота метамотивацията се явява свързващото звено в системата на ефективността в следствие на взаимодействията на пазара. В съвременния свят понятията също подлежат на преоценка и икономическата целесъобразност не може винаги да бъде количествено измерена, планирана и прогнозирана като резултат. Субективният подход на привържениците на Австрийската икономическа школа днес би следвало да отчита мотивационните особености на хората и ефективността им в следствие на метамотивацията им в променящата се бизнес среда.

Използвана литература

1. БАНЧЕВА, М., (2016). Иновативно управление на знанието. *Сборник доклади от българо-френска научно-практическа конференция на тема „Иновативен фирмен и персонален мениджмънт“*. Сп. „Човешки ресурси“, стр.110-121.

2. ГРАДЪТ МЕДИЯ ГРУП, (2019). Schneider Electric с нов регионален мениджър за България, Македония, Албания и Косово. [online]. [2019-02-04]. *Достъпен:* <https://gradat.bg/produkti-i-tehnologii/schneider-electric-s-nov-regionalen-menidzhr-za-blgariya-make-doniya-albaniya-i>.

3. THE WORLD BANK (ГРУПАТА НА СВЕТОВНАТА БАНКА), АСЕНОВА, В., (2019). *Променящата се природа на работата: доклад за световното развитие 2019*. Изд. „Colibri“.

4. ЕРЕРА, С., (2019). Schneider Electric избира InterImage за комуникационна агенция. [online]. [2019-09-09]. *Достъпен:* <http://www.bta.bg/bg/c/OT/id/2072292>.

5. КОЕВА, С., (1999). *Икономическата ирационалност на социализма. Приносът на австрийската школа*. Център за анализи и проучвания и ИК „Кръг“ ООД, Варна, стр.13.

6. КОЕВА, С., (2003). *Австрийската икономическа школа. Отличителни черти и индивидуални постижения*. Изд. къща „СТЕНО“, Варна, стр.35.

7. КОИЛОВА, Ц., (2018). Закуси си с Елена Ватрачка от Schneider Electric. Разговор за HR предизвикателствата и силата в международна компания. [online]. [2018-12-21]. *Достъпен:* <https://limacon.bg/zakusi-si-s-elena-vatrachka-ot-schneider-electric-razgovor-za-hr-predizvikatelstvata-i-silata-v-mezhdunarodna-kompania/>.

8. КОРЕЛОВ, К., (2019). Глобалната финансово-икономическа криза от 2008 г. през погледа на Австрийската икономическа школа. [online]. [2019-04-23]. *Достъпен:* <https://ekipbg.com/2008-recession/>.

9. НЕНОВА, А., (2019). Кошков: Диверсифицирана, компанията устоява на икономическите бури. [online]. [2019-02-20]. *Достъ-*

неп: <https://www.bloombergtv.bg/biznes-sreshta/2019-02-20/koshkov-diversifitsirana-kompaniyata-ustoyava-na-ikonomicheskite-buri>.

10. DIAMOND JR., A., (1988). The Austrian Economists and the Late Hapsburg Viennese Milieu. *Review of Austrian Economics*, Issue 2, p.163.

11. RAGHAVENDRA, A., NIJAGUNA, G., (2015). PeopleLink – An HR Case Management System at Schneider Electric System. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. Volume 3, Issue 9, pp.99-107.

THE ROLE OF COACHING AS A MANAGEMENT APPROACH RELATED TO WORK WITH ORGANISATIONAL VALUES

PhD student Zlatina Mihaylova

Sofia University "St.Kliment Ohridski", Bulgaria

Abstract: Nowadays, the challenges that organisations are facing are more complex, multileveled and those are offered non-stop. It is impossible for one person to handle all this. It is impossible to prepare well in advance. Nowadays, learning happens on the fly. This is why, coaching as a management approach is getting more and more popular method for work with managers and top employees. Coaching allows people to be supported to enhance their potential, to take actions and to achieve their goals, most of all – to understand themselves and their motives. The text reviews the coaching as a management approach. The questions are what is coaching, when and how coaching could be applied, especially if the matter is about organizational values.

Key words: Coaching; Organisational Values

JEL code: M53; M14; O15

РОЛЯТА НА КОУЧИНГА ПРИ РАБОТА С ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ЦЕННОСТИ КАТО УПРАВЛЕНСКИ ПОДХОД

докторант Златина Михайлова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“, България

Проблемите, с които организациите се налага да се справят са все по-сложни, комплексни и безспирни. Невъзможно е един човек да се справи с всичко това. Невъзможно е, и да се изучи предварително и да напълно готов, и се налага да се учи в ход. Това е причината коучингът като управленски подход да става все по-популярен метод за работа с мениджъри и топ служителите. Чрез коучинг подхода хората се подкрепят по специфичен начин да разширяват потенциала си, да предприемат действия и да постигат целите си, и

най-вече да разбират себе си и мотивите си. В доклада се разглежда коучинга като управленски подход. Въпросът, който се поставя е **какво** е коучингът, **как** и **кога** може да се използва, и се обръща специално внимание на в случаите, при които мениджърите целят интервенции, свързани с управлението на организационните ценности.

Какво е коучинг

Една от най-бързо развиващите се сфери на дейности на работа е коучинг индустрията. Докладът на International Coach Federation (ICF) през 2016 година, съобщава че в изследването са взели участие 15,380 участника – всички са членове на ICF или акредитирани коучове. За сравнение, през 2012 година, само 4 години преди това, участниците са били 12,133 души, т.е. с близо една четвърт увеличение. Макар и бройката на практикуващите професията да е впечатляваща, то със сигурност не е пълна, тъй като доклада не покрива всички хора, които упражняват професията „коуч“, нито пък взема предвид мениджърите, които използват коучинг подход. В доклада на IBISWorld за развитието на бизнес коучинг индустрията, оборота за 2019 е над 15 билиона долара, като процента на растеж на индустрията в периода 2014-2019 е 5,6%. Данните сочат, че над 100,000 души са ангажирани в тази индустрия (IBIS World, 2019). Безспорно, коучинг индустрията расте и ще продължава да расте.

Дефиниции за коучинг

Според International Coach Federation, коучингът е партньорство между коуч и клиент (индивидуален или екип) в процес, който провокира размисъл и креативност и вдъхновява клиента да увеличи своя личен и професионален потенциал, което е от особена важност в днешната сложна и несигурна среда (icfbulgaria.org). Според Association for Coaching, коучингът е фасилитиран, диалогичен и

рефлексивен учебен процес, който има за цел увеличаването на осъзнатостта и отговорността на индивида (или екипите) и съответно на изборите, който правят както във връзка с отношението им и нагласата им (начина, по който мислят), така и във връзка с изборите, които правят за поведението си (начинът, по който действат). В книгата „The Executive Coaching Handbook”, коучингът за изпълнителните директори на високи нива се определя като процес, който е специално създаден спрямо личните предпочитания и характеристики на клиента, той е основан на ученето чрез преживяване, и така, изгражда способността на лидера да постига краткосрочни и дългосрочни организационни цели (Psiloutsikou, 2016). Друга гледна точка е представена в дефиницията на европейското изследване върху коучинг практикуващите и коучинг практиките: „Диалог, базиран на Сократовите методи, който е насочен към бъдещето между фасилитатор (коуч) и участника (коучван/клиент), в който фасилитатора използва отворени въпроси, активно слушане, обобщения и рефлексии, които целят да стимулират самоосъзнатостта и личната отговорност на участника (коучван/клиент). Anthony M. Grant, който е многократно цитиран в различни научни текстове, свързани с коучинг тематиката, определя коучингът като ориентиран към решения и резултати систематичен процес, по време на който коуча фасилитира самонасоченото учене, личното израстване и максималното използване на опита и представянето на коучваният, в области, които са определени от коучваният. (Grant, 2001).

Професионалните организации на коучинг практиките, и изследователите се обединяват върху това, че коучингът е *разговор, който цели разширяване на осъзнатостта за перспективите на коучвания, в избран от последния област*. Друга повтаряща се характеристика на коучинга, е че това не е еднократно събитие, а е процес. При това, систематичен процес на учене и разширяване на перспективите, който се води от клиента (с понятието „клиент“ реферираме към коучван/участник/клиент).

Както се вижда от представените дефиниции съществуват раз-

лични видове коучинг. Association for Coaching ги определя на следните 5 вида: личен, за мениджъри на високо ниво, организационен, специализиран и последният вид: екипен и групов коучинг. Разликите между отделните видове коучинг са следните (associationforcoaching.com):

Личен коучинг - систематичен, колаборативен, ориентиран към решения и резултати процес, в който коуча фасилитира повишаването на представянето на клиент в работата, личния живот, както и повишаване на ученето и личното израстване на клиента в избрани от него/нея (клиент) теми.

Коучинг за мениджъри на високо ниво – същото като личния коучинг, но специфично насочено към старши мениджъри, където очакването е коуча да се чувства комфортно да изследват бизнес ориентирани теми, като темите, свързани с личностното израстване попадат в сферата на личния коучинг.

Организационен коучинг – като личния коучинг, но с тази особеност, че е задача на вътрешно - корпоративен коуч, който има за цел да подкрепи служителите, или като индивида или като част от екип, да постигне очакваното бизнес представяне и оперативна ефективност.

Специфичен коучинг – като личния коучинг, но коуча е експерт в някоя специфична област от живота на човека, например стрес, кариера, и в този смисъл коуча се фокусира върху подобряването на нивото на представяне на клиента в дадена специфична област

Екипен и групов коучинг – като личния коучинг, но коуча работи едновременно с няколко души, за да постигнат обща цел в групата, или в екипа да постигнат по-високо представяне.

На база на представените разлики е ясно, че критерия на разграничение е по-скоро в коя сфера на живота се прилага коучинга (за личния живот, в професионалната сфера, за стрес, за добруване, кариера и т.н.), или от кого се прави коучинга (от външен коуч или от колега – вътрешно организационен коуч). По отношение на процеса и начина на работа, коучингът се извършва по еднакъв начин

във всичките му разнообразни форми - чрез диалог, с въпроси, с изслушване и чрез обобщаване. Може да се съгласим напълно с Bennet&Bush, че коучингът – всички видове коучинг – цели промяна. (Bennett&Bush, 2018)

Коучингът и останалите подкрепящи професии

Основните инструменти за работа на коуча са умението да се задават смислените въпроси, умението за дълбоко слушане, способността да се обобщава и перифразира клиента, както и да създава безопасно пространство за клиента да споделя. В този смисъл, е актуален въпросът с какво се коучингът се различава от професионалните подкрепящи професии, например психолог, консултант. Темата, какво и коуч, и защо не е консултант, психолог или психотерапевт, се засяга често в научната литература. (Psiloutsikou, 2016; Bennett; Bush, 2018) и в сайтовете на професионалните организации по коучинг.

Bennett&Bush дават определение на разликите между коучингът и останалите подпомагащи професии, като разработват континуум на помагащите взаимоотношения. Континуумът е показан във Фиг.1. Както се вижда, от едната страна на континуума е поведението *„Наблюдавай и фасилитирай“*, а от другата *„Оформяй и фокусирай“*. Когато ролята е по-скоро в *„Наблюдавай и фасилитирай“*, тогава стила на работа е без насочване, клиенто-центриран и процесно ориентиран. Когато е в другият край на континуума *„Оформяй и фокусирай“*, тогава стила на работа е директивен, насочен към това да се помогне, и е ориентиран към експертността. В рамките на този континуум, се помещават 3 групи поведения: от едната страна *„Слушай. Присъствай“*, по средата – *„Създай. Открий“* и в другия край *„Преподавай. Инструктирай“*. Под тях са описани и разположили 8 различни роли, както и типични поведения към всяка роля.

Обекти вен наблю- дател	Проце- сен съвет- ник	Този, който откри- ва факти- те	Този, който иден- тифи- цира алтер- нативи и прави връзка с ресу- рсите	Този, който решава про- блеми- те, заедно с дру- гите	Тре- нър, фасили татор	Специа- лист по инфор- маци- ята	Застъ- пник
Оформяй и фокусирай							
Наблюдавай и фасилитирай							
Без насочване Клиенто-центриран Процесно ориентиран				Директивен Насочен към това да се помогне Ориентиран към експертността			
Слушай. Присъствай		Създай. Открий		Преподавай. Инструктирай			
Слуша, за да разбе- ре. Задава въпро- си за осмис- ляне	Спазва процес за разре- шава- не на про- блеми и пов- дига теми, отразя- ва об- ратната връзка	Събира инфор- мация и сти- мулира мисле- нето	Иден- тифи- цира алтер- нативи и ресу- рси за клиен- та, и му по- мага да оцени послед- ствията	Пред- лага алтер- нати- ви и участва в дис- кусия- та	Трени- ра клиен- тите	Спазва, свързва или предо- ставя поли- тики или рабо- тещи реше- ния/ прак- тики	Пред- лага насоки, убеж- дава, или насоч- ва проце- са за взима- не на реше- ние

Фиг 1. Континуум на помагащите професии

Източник: Bennett&Bush, 2014

Авторите ясно посочват, че фокусът на коуча е да слуша и да

присъства за разлика от повечето други професии (Bennett&Bush, 2018), които са ориентирани към това да насочват, съветват и дават решения. Работата на Selligman и Csikszentmihalyi в областта на позитивната психология дават сериозна основа за разграничението на коучинга от терапията. (Csikszentmihalyi, 2014; Seligman, 2002, Psiloutsikou, 2016). В професионалните акредитиращи стандарти на организациите, които сертифицират коучовете като професионалисти са описани ситуациите, в които може да се прави коучинг и тези, в които не може. Тези ситуации, в които не се прилага коучинг, са определено ситуации, които подлежат на работа с професионалист психолог – депресивни състояния, безсъние, самоубийствени мисли.

Основни умения при коучинг

Изискванията за придобиването на званието акредитиран коуч са сериозни. Те включват комплекс от разнообразни изисквания спрямо нивото на акредитация, и включват минимум 60 часа специфично обучение, 100 часа практическа работа, минимум 10 менторинг класа и вземането на теоретичен изпит. Най-разпространената организация в световен мащаб е ICF, и при акредитацията на коучовете се следи за следните 11 компетенции, разделени в 4 групи (ICFbulgaria.org, 2019):

А. Създаване на основата на коучинг партньорството: 1. изпълнение на етичните и професионални стандарти; 2. създаване на коучинг споразумението;

Б. Съвместно изграждане на партньорството между коуча и клиента: 3. създаване на доверие и близост с клиента; 4. присъствие на коуча.

В. Ефективна комуникация на коуча: 5. активно слушане.; 6. задаване на силни въпроси.; 7. директна комуникация;

Г. Фасилитиране на ученето и резултатите: 8. провокиране на осъзнатост; 9. проектиране на действия / стъпки; 10. планиране и

целепологане; 11. управление на напредъка и отчетността

Професионалната адекватност на коучовете, се доказва регулярно и систематично през годините, чрез покриването на критерии и опреснителни изпити. С други думи, коучинг професионалистите подлежат от една страна на солидна подготовка, а от друга на постоянно усъвършенстване и доказване на професионалната способност.

Въпреки високите бариери за професионално практикуване на професията, се оказва, че мениджърите биха могли да развиват коучинг и дори е необходимо да ги използват в работата си. От тях се очаква, да улавят онези коучинг моменти, в които да приложат коучинг подход и да увеличат мотивацията и готовността на хората и екипите си да действат. Според Turner&McCarthy, коучинг моментите са притежават следните характеристики: “те са кратки, неформални, непланирани, но са фокусирани и целенасочени към непосредствен или току-що появила се тема или проблем“ (Nieminen 2015). В литературата се прави разлика между коучинг от ръководител и коучинг от професионален коуч (Lawrence, 2017). Причината за това не са уменията или способностите, които се прилагат, а по-скоро контекста и най-вече невъзможността на мениджъра да бъде абсолютно безпристрастен и да няма никакви цели, докато води разговора с клиента (в този случай подчиненият му/й) – т.е. да бъде неутрален. Ползата обаче от приложението на коучинг подход в коучинг моментите е безспорно доказана в редица изследвания (Psiloutsikou, 2016). Натискът към мениджърите да работят с професионални коучове, или самите те да притежават коучинг умения се е увеличил съществено през последните години. (Lawrence, P. 2017) Именно, защото коучингът се разпознава като подход за изграждане на хората/служителите. (Boytzis et al, 2019; Lawrence 2017; Psiloutsikou, 2016)

Ако сте мениджър, то вашата най-важна работа е да помогнете на тези около вас да постигнат пълния си потенциал (Boytzis et al, 2019).

Организационна култура и промяна

Организационната култура се определя от начина, по който правим нещата тук. Организационната култура, и организационните ценности са водещи теми за управителите на високо ниво. Edgar Schein продължава да бъде цитиран *„Ако не ръководите културата, то тя ще ръководи вас“* в научните публикации и форумите за управленско развитие. Както и Питър Дракър, за който се твърди, че е заковал фразата *„Културата изяжда стратегията на закуска“*.

Промяната на организационна култура е по същество процес на трансформация, процес, в който се очаква организацията, екипите и хората да се променят. В доклада на ICF от 2018 *„Изграждане на коучинг култура в подкрепа на управление на промяната“*, данните сочат, че в организациите, в които е налице коучинг култура, бизнес резултатите са по-високи, и инициативите, свързани с промени са по-успешни: 61% от организациите, които са включени в изследването и са определени като организации, които постигат високи резултати, имат изградена коучинг култура. Заедно с това, 85% от респондентите, твърдят че са постоянно в процеса на промяна през последните 2 години. Под коучинг култура, авторите разбират определени дейности, които са внедрени в организацията: коучинг на работните групи с професионален коуч, индивидуален коучинг с професионален коуч, достъп до мениджър/лидер, който има коучинг умения, екипен коучинг с професионален коуч.

Основата на инструментите за културна трансформация са, че всяка човешка ценност или поведение се мотивира от определено ниво на съзнание. (Barrett, R. 2010) С други думи, ценностите или поведението, които хората или дадена организация демонстрират и проявяват са продиктувани от определено ниво на съзнание, на което оперират съответно хората или организацията. Richard Barrett е създател на следната дефиниция за ценностите: *„ценностите са кратък метод на описание на това, което е важно на индивидуал-*

но или колективно ниво (като организация, общност или нация) в определен период от време“. (Barrett, 2014). Забележителното тук е, че на ценностите не се гледа като постоянна величина, която не се променя във времето, а точно обратното. Като променлива, която зависи от конкретната житейска ситуация на даден индивиди или от конкретния момент на развитие на дадена организация или общност/нация.

Коучинг и разговора за организационните ценности

Коучинг взаимоотношенията стартират като на първо място се уточняват важните за клиента неща – ценностите, контекста, в който се намира, и разбира се целите и резултатите, към които се стреми. За да може да се изгради вътрешна увереност и мотивация да се реализират резултатите е важно те да бъдат обвързани с ценните за клиента неща, или с други думи с неговите/нейните ценности. Това е силно желателна стъпка за разширяване на осъзнатостта на клиента – какво е важно и защо е важно (Elflne, 2012). Ценностите, обаче, е трудно да бъдат дискутирани по време на коучинг момент. По-скоро е необходимо да се осъществи на специално подготвена среща, при която се вдига завесата към важните за клиента неща. Дори и на пръв поглед да изглежда, че важните за всеки човек неща, или неговите/нейните ценности са ясни, то на практика това не винаги е така. Обичайно, хората рядко отделят време за себеопознаване и установяване на ценностите на съответния етап от работата или личния им живот. Когато обаче, човек, действа, по начин, който е свързани с ценностите си, и е наясно защо прави това, което прави (мисията), то тогава са налице много по-мотивирани и осъзнати хора на работното място. Допълнително, ако мениджърът води разговор за ценностите, спазвайки етиката на коуча, това гарантира изграждането на психологически комфорт и защитен климат за служителите, което би-могло да повиши и тяхната ангажираност.

Ако всичко това е ясно, и е доказано, коя е причината коучинг

разговора за ценностите да не се случва често на работното място. Възможни причини за това биха могли да бъдат – липсата на време, липсата на умения, липсата на мотивация, или липсата на подходящи методи/инструменти. Също така, причини за неприлагането на коучинг подход е липсата на ясни процеси и очаквания, както и необходимостта от внимателна преценка на нивото на доверие във взаимоотношенията между мениджъра и служителя, нивото на готовност на служителя да бъде коучван, и нивото на коучинг умения на самите мениджъри. (Nieminen et al. 2015; Grant. 2009). В допълнение, разговорът за ценностите – лични или организационни, не е удобна тема. Искреното обсъждане на ценностите, изисква честност, откритост и уязвимост. (Barrett, 2014). Въпреки че е труден, обаче, такъв разговор е наложителен.

Причината е, че когато хората работят в среда, в която припознават ценностите и важните за тях неща са уважени (сигурност, смисъл, принос, свобода и т.н.), тогава те са ангажирани с организацията, в която работят. Обикновено, организацията се възприема най-вече от ролята и поведението на прекия ръководителите (Wright, 2009). Именно, когато мениджърите съумеят да проведат разговора за ценностите – личните и организационните, по начин, по който уважават гледната точка на служителя, с любопитство изследват смисъла, който влагат в тях служителите, както и да чуят действително какво означават организационните ценности за тях и да обобщят чутото, като подкрепят личното и професионално израстване на индивида, тогава ще се повиши като цяло осъзнатостта на работното място и това организацията да е водена от ценностите си. (Barrett, 2014).

Подход и инструменти за провеждане на разговор за ценностите чрез коучинг подход

Конкретни подходи и инструменти за работата с ценностите като управленски подход са представени и разработени от редица

практици – Jan Elflin, Richard Barrett, Richard Boyatzis et al, Laura Whitworth.

Jan Elflin дава насоки винаги коучинг взаимоотношението да се започне с разговор за целите (Elflin, 2012). В книгата *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong learning and Growth*, Richard Boyatzis и колегите му, описват упражнения и примерни въпроси, с които да се изследват ценностите. (Boyatzis et al, 2019). Richard Barrett в последните 20 години изследва ценностите чрез инструмента „*Личната оценка на ценностите*“, базиран на 7-стъпковия модел, наличен за безплатна употреба на сайта на Richard Barrett Values Centre - <https://www.valuescentre.com/tools-assessments/pva/>. Laura Whitworth дава процес за изследване на ценностите, в които в последователност се изследват моментите, в които съответно ценностите ни са зачетени, абсолютно не са зачетени, и оттам извлича ценностите в текущия момент.

Заклучение

Коучингът неминуемо ще присъства като все по-сериозно изискване от мениджърите, заради ползите, които дава на индивидите и на организациите. Един от ключовите моменти, в които коучинг подхода може да помогне са именно разговорите за важните неща – за ценностите на индивида и за ценностите на организацията. Ако е възможно и се проведе, спазвайки правилата и изискванията за коучинг подход, то тогава очакваният ефект е да са налице по-висока осъзнатост от страна на служителя, по-висока мотивация и ангажираност към постигане на желаните резултати.

Препоръките са в насока да се създаде изследване, специфично насочено към ползите, бариерите и недостатъците за провеждане на коучинг подход в контекста на взаимоотношение - ръководител и служител (а не с външен коуч - служител) за разговор, свързан с организационните ценности. Така ще се преодолеят ограниченията на сегашното проучване, базирано на литературата.

Използвана литература

1. ЧИКСЕНТИМИХАЙ, М. (2016) *Психология на оптималното преживяване*, изд. Хермес
2. BARRETT, R. (2010) Coaching for Cultural Transformation. Using the IVA, IDR, LVA, and LDR for Coaching, https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/coaching_for_cultural_transformation.pdf, [online] [2019-09-01]
3. BARRETT, R. (2014) *Измерения на човешкото съзнание*
4. BARRETT, R. (2014) *Организацията, водена от ценности. Освобождаване на човешкия потенциал за представяне и печалба*
5. BOYTZIS, R. SMITH, M. OOSTEN, E., (2019) Coaching for Change, *Harvard Business Review* Sept-Oct 2019
6. BENNETT, J. BUSH, M, (2018), chapter Organisational Development in Action: Values-Based Coaching, *Enacting Value-Based Change*, pp239-263,
7. CSIKSZENTMIHALY, M. SELINGMAN, M, (2000) Positive Psychology: An Introduction, *American Psychologist* 55(1):5 - 14
8. ELFLINE, J. (2012), *Aligned Action, Accredited Coach Training Program StudyBook*
9. GRANT, A. CURTAYANE, L. BURTON, G. (2009) *Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study*, *The Journal of Positive Psychology* Vol. 4, No. 5, September 2009, 396–407
10. IBIS WORLD, (2019) *Business Coaching Industry in the US - Market Research Report*, септември 2019, [online], www.ibisworld.com
11. ICF, (2012). *ICF Global Coaching Study, 2012 Executive Summary*, [online] [2019-09-01] Достъпен: <https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>
12. ICF, (2016). *ICF Global Coaching Study, 2016 Executive Summary*, [online] [2019-09-01] Достъпен: https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016_ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf

13. ICF Bulgaria, (2019) Въпроси и отговори за коучинга.[online] [2019-02-10]
14. LAWRENCE, P (2017), Managerial coaching – A literature review, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 15, No. 2, August 2017
15. MARKETRESEARCH (2018) U.S. Personal Coaching Industry Tops \$1 Billion, and Growing, February 2018, [online] [2019-09-15] [https://blog.marketresearch.com/ us-personal-coaching-industry-tops-1-billion-and-growing](https://blog.marketresearch.com/us-personal-coaching-industry-tops-1-billion-and-growing)
16. NIEMENEN, L. DENISON, D. BIERMEIER-HANSON, B. HEINZ-OEHLE, K. (2015) Organisational Culture and Coaching, Springer- *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching, Springer Reference Psychologie*, DOI 10.1007/978-3-662-45119-9_86-1
17. PASSMORE, J & FILLERY-TRAVIS, A (2011) A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*, 4 (2), 70–88
18. PSILOUTSIKOU, M. The added value of coaching compared to a friendly discussion: Insight from behavioral economics *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research* 9(2): 47-58[online] [2019-07-01] <http://ijbesar.teiemt.gr>, p.47-58
19. WRIGHT, K. (2009), *The People Pill: The Cure for Every Manager's Number One Problem*
20. <https://www.associationforcoaching.com>, [online] [2019-09-01]

INNOVATION AS A NECESSITY FOR THE PROGRESS OF BULGARIAN BUSINESS ORGANIZATIONS

Maria Peeva, PhD

*Regional Academic Center of the Bulgarian Academy of Sciences,
Bulgaria*

“This defines entrepreneur and entrepreneurship - the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity.”

Peter Drucker

Abstract: *Contemporary socioeconomic changes that are a part in a complex and dynamic economic environment and the aspiration of business organizations for higher competitiveness are the base for forming innovative behavior, which is absolutely adequate to the present.*

We all live in a society, characterized by high network connectivity, which is transforming the knowledge with a focus on its dissemination and application. It could be said that inherent to the dynamics of the fast-changing environment is the innovative behavior of active business organizations, taking into consideration also the key role of the human factor with its knowledge and skills, and with the understanding that it is crucial for every sector of the economy.

The success of organizations in a knowledge-based economy, especially nowadays, will increasingly depend on the intangible resources of firms and the ability of the leaders to manage them. The attitude of corporate management should be directed to the effective and purposeful implementation of practices that encourage and support the innovative ideas and work of people in corporate environment.

Bulgarian business organizations need technological modernization and corporate governance philosophy in the context of innovation. Only this can be the way for creating a competitive company profile.

Therefore, innovation is the creative act of human activity that should neither be overestimated, nor underestimated, but effectively applied in today's economic reality.

Keywords: *Human Factor, Innovation, Knowledge and Skills, Business Organizations, Management, to Innovate.*

JEL code: M12

НЕОБХОДИМОСТ ОТ ИНОВАТИВНОСТ ЗА БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ

д-р Мария Пеева

Регионален Академичен Център на БАН, България

„Всяка съвременна организация е длъжна дълбоко в същината си да вгради и принципите за управление на промяната.”

Питър Дракър

Въведение

Значението на иновациите през XXI век е равностойно на агресивна конкуренция в глобални условия. По данни на Евростат, България е на последно място по дял на иновациите като процент от БВП. Най-надеждния индикатор за отчитане нивото на иновации (т.нар. R&D) е свързан с разходите за изследователска и развойна дейност. Отчитаните по този индикатор разходи са важни, защото са отражение на технологичното развитие на страната и създаването на ново знание.

Очевидно е изоставането на страната ни спрямо останалите европейски страни. Възникват много въпроси – защо е така, нужна ли е промяна, как може да се осъществи. Еднозначни отговори вероятно няма. Но, съществуват ключово важни ресурси, чиято роля и значение не само не трябва да се подценява, а да се познава и прилага с цел достигане на просперитет и благосъстояние. В този смисъл са важни както ролята на хората в организациите, така и способността на организационните единици да управляват човешката дейност. Иновациите, иновационната активност, иновирането и мениджмънта са основни фактори за конкурентоспособно и устойчиво развитие.

Иновативността е онази съзидателна човешката дейност, която не бива нито да се надценява, нито да се подценява, а да се прилага ефективно в съвременната икономическа практика.

1. Знание и иновации в контекста на съзидателната човешка дейност

Развитието на обществото винаги е било обусловено от човешкия стремеж за постижение към нещо ново и прогресивно. Способността за генериране на идеи, трансформирането им в продукти, задоволяващи пазарни потребности осигурява печалба и растеж е с определящо значение за дейността на бизнес организациите.

Основен източник на висока добавена стойност, респ. по-добри икономически резултати са новото знание и технологиите. В „Пост-капиталистическото общество” П. Дракър пише "Основните дейности, чрез които ще се създава богатство, няма да бъде разпределението на капиталите, нито трудът"...”Това е и ще е знанието". И продължава: „Продуктивността” и „иновацията” днес създават стойността. И двете са практическо приложение на знанието в работата”. Авторът разграничава енциклопедичната личност от личността със знание, като подчертава значението на личността като носител на знание, което е персонифицирано и може да се създава, да се предава, да се разпространява.

Характеристиката на знанието като ресурс за обществено-икономическото развитие става все по-важно в неговите приложни измерения. Създаването, усвояването и използването на нови знания е онзи фундамент, чрез който може да се ускори стопанския растеж.

„Знанието във всичките му разновидности ... винаги е било икономически ресурс...”(Чобанова, 2013). При неговото дефиниране се отчита интердисциплинарния му характер, с акцент върху решаване на основни икономически въпроси. Разнообразни дискусии и дефиниции за знанието могат да бъдат открити още от древността, но от съвременна гледна точка се приема, че „знанието по своята същност представлява проверен от обществено-историческата практика резултат от процеса на познание на материалните и духовни явления”. При разглеждане на знанието в икономически ас-

пект е важно да бъдат отдиференцирани редица негови особености:

- о личността е носител на знанието, най-важен ресурс и източник на развитие. Носейки го със себе си тя /личността/ може да създава знание, да го увеличава или намалява, предава и използва;

- о знанието е персонифицирано и може да се разпространява;

- о социалната, общественно-политическата и културна среда определят каналите и мрежите, по които се разпространяват знанията;

- о знанието проявява чувствителност към риск;

- о знанието може да се натрупва;

- о знанието е обществено благо;

- о знанието оказва влияние върху динамиката на пазарите.

Специално внимание заслужават *научното* и *технологичното* знание. Чрез научните знания се достига до констатации за процеси и явления, за тяхното обяснение чрез понятийния и категориалния апарат на съответната наука или науки. Нещо повече – обясняват се „как” и „защо” протичат специфични процеси и се достига до предвиждане на развитие на обекти. Технологичните знания са неяви, специфични и комплексни. Изразени практически измерения има специфичността на технологичното знание: то се реализира в конкретна фирма по отношение на фирмените продукти и производствени процеси чрез придобиване на опит, използване на ново оборудване и генериране на допълнително знание. Между научното и технологичното знание съществува взаимно допълване, което може да доведе до преки практически ползи.

Значението на знанието като икономически ресурс намира израз в съвременните икономически парадигми като се основава на основните тези на Йозеф Шумпетер, Питър Дракър и Майкъл Портер:

- икономическо развитие се реализира чрез промени, които съпровождат иновациите.(Шумпетер, 1982)

- за съвременното развитие най-съществена роля имат знанието и иновациите, защото „нито трудът, нито природните ресурси (све-

тая светих за икономистите), нито капиталът ще бъдат основен източник, „средство за производство“... Това е и ще е знанието ...и ...практическото приложение на знанието...”(Дракър, 2000).

- иновацията е начинът „да се създаде конкурентно предимство чрез откриване на нови и по-добри начини за конкуриране в рамките на определен отрасъл и представянето им на пазара”(Портър, 2004).

Според М.Портър иновационния капацитет и иновативността са ключово важни за производство на продукти и услуги с висока добавена стойност и за конкурентоспособност.

Така в нашето съвремие мултидисциплинарния подход при изследване и прилагане на взаимовръзките между знание, иновации и фирмен растеж налага необходимостта приоритизиране на човешкия фактор в организациите. За бизнес организациите нараства значението на иновативността като механизъм за превръщане на идеите в стопанско значими фирмени резултати.

2.Човешкият фактор като носител на иновативен потенциал.

Всяко стопанско предприятие трансформира стоки и/или услуги с цел генериране на приход. Функционирайки в конкурентна среда, в условия на икономика, основана на знанието, бизнес предприятията имат нужда от специфичен капацитет, който притежава способността да идентифицира, преобретява и експлоатира иновативни възможности чрез най-силния ресурс – знанието и неговия носител човекът. Запазването и разширяването на икономическите възможности са в пряка зависимост от нематериални активи: идеи, информация, иновации, креативност, иновативност. Днес продукти и услуги създадени и разпространявани на основата на знание притежават по-висока добавена стойност и от тях може да се очаква по-висока възвръщаемост.

Интересът към нематериалните активи непрекъснато нараства,

защото способностите на човека са в основата на създаването на ценности, които често са по-големи от стопанските ползи пренасяни от материалните активи. А това е източник на конкурентни предимства.

Специфичния капацитет на стопанските предприятия, осъществяващи своята дейност в условия на непрекъснати иновационни промени, следва да се разглежда преди всичко от позициите и съдържателните характеристики на „иновационната личност”.

В литературата характеристиките на подобен тип личности са изведени както в притежавания от тях специфичен психологически и поведенчески профил, така и в структуриран поведенчески модел. Изтъкват се: психологически обусловен стремеж към нововъведения, готовност за промяна, последователност, целенасоченост, самоефективност и стремеж към самореализация. За успешно осъществяване на иновативни изменения в организациите се отчитат преди всичко два взаимно свързани комплекса: иновационния потенциал на конкретната личност и мотивационната нагласа с готовност за иновационна дейност.

Или *иновативността* се свързва с изразена творческа нагласа, предприемаческа инициативност, организационен талант, определени интелектуални способности. В съвременната фирмена среда повечето иноватори са част от съществуващи организации. С интелектуалния и иновативен човешки капацитет, предприятието организира и управлява ресурсите си и променя икономическите си резултати. Нематериалните активи, създаващи нова или допълнителна стойност следва да заемат приоритетно място във философията на фирмения мениджмънт.

От степента на идентифициране, усвояване и развитие на нови подходи за дейност в бизнес организациите зависи иновативното поведение и постигането на фирмените цели. Иновативността е съществена предпоставка за разгръщане на потенциала и развитие на личността, с отчитане на същественото място на професионализма и готовността за прилагане на творчески подходи при решаване на

бизнес промени, проблеми и задачи. Необходими са индивидуални способности за обогатяване на професионалното представяне и изява.

Съвременните бизнес, който се стреми да отговори на новите изисквания на глобалните пазари трябва да инициира и прилага гъвкави решения по отношение на представянето на човешките ресурси, да изгражда иновативно поведение и да създава все по-добри условия за повишаване нивото на ефективност. Мениджмънтът на стопанската структура е призван да насърчи готовността за нов опит, за творчески и авторски подходи при решаване на бизнес задачи.

Идеята за формиране на иновативно поведение у хората в организациите през последните години намира място в политиките, свързани с развитие на човешките ресурси на все повече стопански предприятия. Реализират се чуждоезикови обучения, мотивационни обучения, продължаващо професионални обучения и се насърчава ученето през целия живот.

Стремежът на фирменото ръководство, обаче, трябва да бъде насочен към усъвършенстване на:

- професионалната квалификация;
- общата и специфична компетентност, в т.ч. иновативни знания и умения;
- творческите и специфичните индивидуални способности;
- ангажираността и мотивираността;
- стремеж към усъвършенстване;
- съпричастността и екипния дух.

Такъв фирмен подход би допринесъл за нарастване на знанията и уменията в организацията, за откриване на решения на нестандартни проблеми, може да доведе до решения на традиционни задачи чрез нови методи.

Следва да се има предвид, че насърчаването и изграждането на иновативен и проактивен човешки ресурс е продължителен и сложен управленски процес, свързан с инвестиции и реализируем на

база фирмени планове, стратегии и политики.

С особено внимание фирменото управление трябва да се отнася към прилагането на мотивационни стимули и въздействия, тъй като те осигуряват възможност за изява, увеличават и утвърждават личния и екипния трудов принос, съдействат за засилване на чувството на отговорност и съпричастност в организацията.

Иновативното поведение и представяне на хората в организацията е специфично по своя характер и съдействайки за по-доброто личностно, фирмено и иновационно представяне подобрява конкурентоспособността на предприятието.

3.Управление на човешки ресурси за иновативна изява

„Способността да се създава нещо ново...трябва да се вгражда в дадена организация” (Дракър, 2000), защото творчеството е присъщо за хората, а и за онези организации, които им откриват поле за действие.

Съвременния мениджмънт трябва добре да познава проблематиката, свързана с нововъведенията в бизнес организацията и да умее правилно да управлява процеси, хора и ресурси. Иновационните процеси и тяхното въплъщение в готови продукти са в основата на икономическото развитие. Те имат цикличен характер, проявяващ се в съответствие с техния жизнен цикъл. Съвременните иновационни процеси са достатъчно сложни и за разбирането и правилното им управление е необходим надежден анализ. Например, известно е, че най-прогресивните технологии в днешно време са т.нар.високи технологии (англ.hihg technology, high-tech) и към тях се отнасят най-наукоемките индустриални отрасли: микроелектроника, изчислителна техника, роботика и пр. Критерии за ефективност в работата им са: интеграционния ефект от обединението на труда и знанията; обяснимостта (на процеси и явления) и резултативността; творчеството и новаторството, знанието и мъдростта. При това тези ефекти не се проявяват „автоматически” и в този

смисъл не могат да се приемат като критерии за преки действия. Практически мениджърската роля трябва да е насочена към административен модел на управление, който да усилва специализацията, данните и информацията, обмена на знания, интензитета на работата, възможностите за творческо взаимодействие, със съзнанието, че разликата при високите и обичайните технологии не е в плоскостта „добро - лошо”, а „много добро – най-добро”. Счита се, че е приложимо гъвкаво управление, което познавайки и насочвайки правилно факторите на средата (вътрешна и външна) да обезпечи развитието и проявлението на иновационния потенциал и иновационната активност. Могат да бъдат посочени редица фактори, които влияят на иновативното поведение на човешките ресурси в бизнес организациите:

- технологичното развитие в глобален контекст;
- иновациите в национален и световен мащаб;
- състоянието на човешките ресурси;
- използваните във вътрешнофирмена среда иновативни подходи и практики, включително управленски;
- наличие на управленски умения за провеждане на промяна;
- управленски капацитет за преодоляване на съпротивата срещу промяна;
- фирмена култура;
- натрупано знание и опит в организацията, включително с подходите за управлението му.

Следва правилно да се прилага разбирането, че отделните фактори водят до желани резултати и ефективност най-вече при анализ и отчитане на взаимовръзката и взаимодействието между тях като акцентът се постави преди всичко към хората в организацията и специфичните им характеристики.

Отново трябва да се подчертае значението на мотивирането към иновативно поведение на човешките ресурси, за което ръководството трябва да подбере и правилно да използва онези инструменти, които в максимална степен съответстват на специфичния чо-

вешки профил и едновременно с това биха допринесли за постигането на фирмени резултати.

Заключение

За българските фирми е необходима такава фирмена философия, която чрез ефективно управление на иновативното представяне на хората в организациите и чрез тяхната, основана на индивидуални стимули, мотивация да позволява желано и конкурентоспособно пазарно представяне.

Стопански организации, които не инвестират време, средства и усилия, за да осигурят необходимата гъвкавост в своето организационно поведение постигат посредствени стопански резултати и неминуемо приключват своята дейност. Съобразяването с динамиката на съвременността, технологичните промени, излизането на глобални пазари налага инвестиции преди всичко в човешки ресурси. И то такива, които могат да отговорят на необходимостта от промени.

Човешката дейност може да е съзидателна преди всичко в своите иновативни и творчески прояви!

Използвана литература

1. ДРАКЪР, П. (2000). Посткапиталистическото общество. София: Изд. ЛИК, с.13-14, с.67.
2. ПОРТЪР, М. (2004). Конкурентното предимство на нациите. София: Изд. Класика и стил, с. 45.
3. ЧОБАНОВА, Р., ТАСЕВ, Ал., МИЛАНОВА, А., НАЙДЕНОВА, П. (2013). Знанието като икономически ресурс. Акад.изд. Проф.Марин Дринов, с. 22.
4. ШУМПЕТЕР, Й. (1982). Теория економического развития. Москва: Изд. Прогрес, с. 159.

GAMIFICATION, LEADERSHIP AND MOTIVATION – CROSSING POINTS

Apostol Mushmov, MSc, AMIMA

New Bulgarian University, Sofia, Bulgaria

Abstract: Nowadays, the expectations, placed on leaders for effective management of teams and organizations, are constantly increasing. Mastering numerous fields is becoming a norm to be a first class leader. On the other hand, many organizations are searching to deploy new tools or entire environment to facilitate employee motivation and/or help leaders to achieve their goals. More and more this new result accelerating arsenal is relying on gamification – a new theory, taking the game dynamics and mechanics and applying them to real world problems. The goals of such systems are close or complimentary to the goals of organizational leaders. With this article, we will try to emphasize those many parallels between motivational and leadership theories on one side, and design of gamified inter-company platform for better employee performance on the other.

Keywords: Gamification; employee motivation; employee engagement; leadership.

JEL code: M54, M50

ГЕЙМИФИКАЦИЯ, ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ – ПРЕСЕЧНИ ТОЧКИ

Апостол Мушмов

Нов български университет - София, България

В наши дни, очакванията, отправени към лидерите за ефективно управление на организациите, нарастват неимоверно. Високият професионализъм в множество области става норма за първокласния лидер. От друга страна, множество организации се опитват да намерят и приложат нови средства или цялостна нова среда, която да помогне на ръководителите да постигнат по-висока мотивация у служителите и респективно осъществяване на лидерските им анга-

жименти и амбиции. Все по-често този арсенал, насочен към ускоряване на резултатите, се оформя като една геймифицирана вътрешнофирмена платформа. Геймификацията като бизнес философия представлява използването на динамики и механики, взаимодействащи от игрите (компютърни или други) и прилагането им за постигане на резултати в различни области от живота (Chou, 2015), в случая преследване целите на бизнес организациите и техните лидери в частност. Снастоящия доклад ще очертаем рамка за използване на този иновативен подход за мотивация и лидерство, като ще наблегнем на множеството пресечни точки на геймификацията с мотивационните теории, теориите за фирмена култура и лидерство. **Целта** ни е да демонстрираме теоритичната обосновка при изграждането на геймифицирани системи за управление на служителите и осъществяване целите на компаниите.

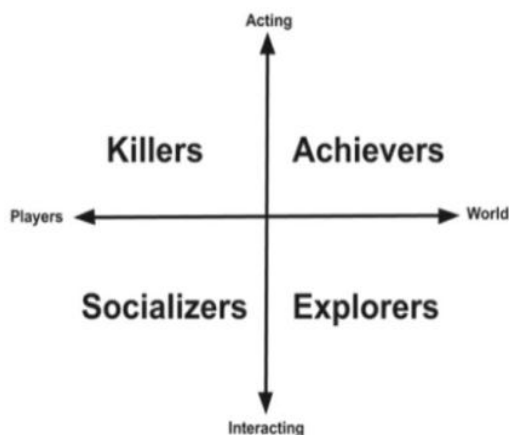
Съществуват различни подходи при изграждане на геймифицирани системи. В своята книга Лоялност 3.0, Пахария говори за фазите на дизайн, изпълнение и оптимизация (Paharia, 2013). Фазата на дизайн включва изграждане на разбиране за нещата, които мотивират целевата аудитория, избор на основните активности, които участниците ще вършат и разработка на мотивационната среда, която ще накара участниците да извършват основните активности.

Подходът, който ние използваме при изграждане на системите обект на изследванията ни, е по-близък до представения от проф. Вербах в книгата му “4 the win” (Werbach, 2012). При него имаме последователност от 6 стъпки, а именно:

- определяне на цели – става дума за бизнес цели, които си поставя организацията генерално. Когато говорим за геймифицирана платформа за служители, те могат да са в посока на увеличаване на производителността, повишаване на удовлетвореността, подобряване на задържането, развитието на служителите и др.

- дефиниране на желани поведения – тук нещата са по-скоро тактически, а именно: Кои поведения ако бъдат насърчени и увеличени на практика, биха способствали за постигането на поставените

цели? На този етап трябва да си отговорим на въпроса какво и как искаме да върши идеалният ни служител? – да се самообучава, да рекламира, да продава, да изгражда контакти и др.



Фиг.1. Четирите типа на Bartle

Източник: Wikipedia

- запознаване с участниците и тяхното типологизиране – класическа в случая е схемата за типологизация, предложена от английския учен Бартъл (Bartle, 1996), която се отнася за хора, поставени в игрова обстановка. Той установява 4 архитипа (Фигура 1) – ориентирани към постижения (achievers), откриватели (explorers), състезатели /биткаджии (killers) и социални (socializers), обособени по осите – ориентираност към индивидуално действие, ориентираност към групово действие(взаимодействие) и ориентираност към участниците или към контекста (обстановката).

- създаване на цикли на активност – много важна стъпка, свързана с краткосрочната (импулсна) и дългосрочна мотивация на участниците в системата. Говорим за изнамирането на цикли на ангажираност от типа – действие, обратна връзка, мотивация за следващо действие и цикли на прогрес, които очертават дългосрочния път до постигане на майсторство или изпълнение на първона-

чално поставените от организацията цели;

- забавление – онзи много често пренебрегван компонент, който кара участниците да превключат от външни към вътрешни мотиватори (Deci, 1971), а много често е и силно корелиран с успешността на цялостния геймифициран подход за решаване на бизнес проблеми;

- намиране на най-подходящите геймификационни инструменти – тук говорим за организирането по подходящ начин на множеството игрови механики – точки, отличия, нива, табла на водачи и др. и игрови динамики – съревнования, тестове, двубои, мисии и др.

На финала, Вербах ни съобщава, че макар това да е според него един прекрасен подход за създаване на геймифицирани системи, той може да проработи или не. И последното е свързано с факта, че за успешен резултат трябва да са спазени редица баланси, в бъдещата платформа. Такива са балансът между поощрения и преживявания, между удовлетворение на нужди и забавление, между вътрешни и външни мотиватори, между игровите елементи (индуктивни) и игровото мислене (дедуктивно), статуси и смисленост и много други.

Сега на свой ред ще потърсим гореспоменатите паралели с лидерските модели и поведения, като за целта ще се спрем по-подробно на едно изследване на американските автори Манвил и Ашкеназ (Ashkenas & Manville, 2018), с което те се опитват да установят: наблюдават ли се в днешно време съществени изменения в лидерските функции? Резултатите са изкристализирали в заглавието на техния материал от Харвард бизнес ревю, с което ни казват: „Фундаментът, на който стъпва лидерството, все още е непроменен“. Този фундамент те обобщават в 6 класически лидерски практики, формулирани както следва:

- обединяване на хора около вълнуваща и вдъхновяваща визия;

- разработване на стратегия за постигане на визията, посредством избори какво да се и какво да не се прави по пътя;

- привличане и развитие на най-талантливите, които биха могли да изпълнят стратегията;
- силен фокус върху резултатите в контекста на стратегията;
- създаване на постоянна иновация, която да подпомогне обновяването на визията и стратегията;
- „саморъководене“ (leading yourself) – себепознаване и развитие, което да позволи най-ефективното ръководене на останалите и прилагане на гореизброените практики.

Какво виждаме тук? Вълнуващата и вдъхновяваща визия кореспондира във висока степен със стратегическите цели, поставени пред мениджмънта на компанията. Как обаче да ги направим вдъхновяващи и вълнуващи? Много често в геймифицираните системи това се постига с въвеждането на т.н. поветствувание (narrative) или контекст, в който се развиват поведенията, водещи до постигане на крайната цел (Chou, 2015). Понякога тази визия приема формата на елитистка група, предназначена да постигне поставените цели, а друг път може да има дори алтруистични или героични въплъщения, целящи да привлекат вниманието на участниците към действия и случване на промяната. Детайлната стратегия от материала на Манвил и Ашкеназ кореспондира с идентифицирането на желаните поведения на участниците в геймификацията, както и със създаването на двата цикъла, които трябва да заложим в нашата геймифицирана среда, на ангажираност и на прогрес. Те до голяма степен очертават рамката за изпълнение и движение напред в посоката, зададена от визията.

Привличането на тези, които биха могли да изпълнят стратегията, е ясно, че е свързано с типологиите на участниците. За да мотивираме различните архитипове са ни нужни различни мотивационни инструменти, например колаборацията работи за социалния тип, но не и за състезателите. Познаването на типологията на участниците и използването на подходящи за нея инструменти може да се приравни на идентифицирането на най-подходящите участници за реализиране на стратегията. Ако разглеждаме геймификацията като

средство за акултурация на служителите на мултинационална организация, с кроскултурна динамика на средата, ще установим, че дори опростеният модел на Бартъл описва някои от кроскултурните дилеми, поставени от Тромпенаарс и Хемпдън-Търнър (Тромпенаарс & Хампдън-Търнър, 2004), като например: индивидуализъм срещу колективизъм (individualism v/s collectivism), постижение срещу приписване (achievement v/s ascription), отношение към околната среда (attitude toward the environment), докато други, като ориентацията към време и неутрално срещу емоционално, остават неразкрити от предложения модел на Бартъл.

Следва фокус върху резултатите в контекста на стратегията. Тук геймификацията ни предлага десетки инструменти като отличията, класациите, трупането на ресурси, прогрес чартовете, нивата, мисиите и множество други, така че да гарантираме значимо изменение на показателите за успех в желаната посока. Резултатността и по-специално системата за отчитане на резултатите и напредъка на участниците, разбира се е неотменна част от геймификацията. Правилното ѝ разработване, включително и със залагане на редица тригери (Eyal, 2014), които да могат да държат желаните поведения и активност, по посока на постигане на целите, са гаранция за успешността на подобна система и както при лидерството, допринасят за случване на тази значима промяна, която обобщават и учениците от HBR. Постоянната иновация и обновяване от своя страна, заложени като лидерска практика, можем да съпоставим с понятието „край на играта“ (End game), което не означава „край“ в същността си, а ни кара да се замислим какво следва след постигане на целите, или дори след набиране на скорост за тяхното постигане (Chou, 2015). Как да иновираме така, че да задържим интереса на участниците, как да налеем ново и свежо съдържание и не на последно място, как да се самоосъвършенстваме? Последното се докосва и до последната лидерска практика, посочена от авторите от Харвард, свързана със себепознаване и развитие. Много често в геймифицирани системи за ангажираност на служителите се залага като актив-

ност в платформата процес за даване на идеи за подобрене и развитие. При него с подходящи инструменти (игрови механики и динамики), служителите стават съ-създатели (co-creators) на търсените нововъведения и предложения за усъвършенстване.

Това което виждаме до момента е много висока степен на паралелизъм между активностите, очаквани от един лидер и начините за изграждане на една автоматизирана система, която също търси постигане на бизнес цели. В допълнение може да се отбележи, че описаният до тук лидерски модел кореспондира във висока степен с трансформационния лидерски модел на Бас (Bass, 1990). При последния, отново имаме вдъхновяваща мотивация, интелектуално и иновационно предизвикателство и индивидуализиран подход на ниво конкретика.

Ако сега до голяма степен знаем какво е нужно, за да накараме един лидер или една мотивационна геймифицирана система да работи, то интересен е и въпросът какво и двете не трябва да правят, за да не саботират усилията си в посока на целите? Тук можем да се отнесем към препоръките на Каручи (Carucci, 2018), който установява, че високо ефективните организации се придържат към ясен процес на вземане на решения, подчинен на приоритетите и разпространяват този фокус и в по-долните нива на организацията. С подобна проблематика се сблъскваме и при създаване на една геймифицирана система. Цикълът на прогрес трябва да е във висока степен ясен от самото начало и да стане база, върху която участникът развива своя прогрес, компетенции и цялостно представяне. Липсата на подобна яснота би довела до относително скорошна загуба на интерес и усещане за липса на напредък, което пък би рефлектирало върху мотивацията на участника (Werbach, 2012).

Нездравословното съперничество, между лидерските екипи е следващата токсична за организациите практика, попаднала в ползрението на Каручи. Поставянето на противоречиви цели за различните екипи в организацията води до появата на подобна нездравословна конкуренция. При това положение намалява доверието

между членовете, те започват да се ръководят от личния си интерес, в своя защита и избягване на личен провал. В среден и дългосрочен план, тези поведения ерозират организацията и нейното представяне започва да страда. При възникване на кризи в подобни организации, хората започват да се обвиняват един-друг, вместо да потърсят с общи усилия изход от ситуацията. Рецептата на автора за спряване е проста – споделени цели и споделени отговорности, а похватите на пряката конкуренция, да бъдат оставени за истинските конкуренти на компанията. Корените на нездравословното съперничество, за което говори Каручи, най-вероятно са посадени в един от четирите основни подтипа от теорията за мотивация на Лоурънс и Нория (Лоурънс и Нория, 2002), а именно подтиктът за защита на себе си. Този подтик ни кара включително да защитаваме убежденията и постиженията си, което при противоречиви цели лесно би могло да прераствне в описаната нездравословна конкуренция.

Наблюденията върху геймифицирани системи също имат какво да добавят към горните обобщения относно токсичните практики. Множество изследвания върху различни игрови динамики, включващи съревнования и колаборация, показват, че ефектът на последните е доста по-дълготраен, отколкото на първите (Wu, 2012). С други думи, поставяйки участниците в конкурентна среда, обикновено извличаме от тях някаква добавъчна активност, но не след дълго, този ефект започва да намалява. Това не означава, че трябва да се лишим изцяло от силната игрова динамика на конкуренцията, а по-скоро ни подсказва да сме премерени в нейната употреба и да я ползваме за краткосрочен буст на резултатите. Съревнованието (битката) би се харесало на типологичния профил „дуелисти“ (killers), но както знаем, това е по-рядко застъпления профил от участници в една игрова среда. В противовес, менторството, взаимопомощта и др. динамики, насочени към колаборация, водят до по-дълготрайна ангажираност с дейността и постигане на таргетираното поведение. Молински (Molinsky, 2018) ни съветва за постепенно изместване по континума индивидуализъм-колективизъм, в посока

на колективистичния дух, както и установяване на по-силно контекстуална (дифузна) култура.

Каручи посочва и още една токсична за организациите практика и тя е свързана с непродуктивните конфликти, като източник на проблеми за организациите и техните лидерски екипи. Негативното говорене зад гърба на останалите, изкривявайки истината или критикувайки решенията, след като вече са взети, са серия от поведения, които биха довели до вътрешно напрежение и конфликти. Панайотов и екип (Панайотов, 2014), обръщат внимание на съвременните изследвания, които извеждат на преден план мотивационно-емоционалните системи, както и във връзка с теорията на когнитивната оценка (Wilson, 1998), според която: „емоциите са механизми, които поставят най-високо-ранговите цели на мозъка“. Ефективността при решаването на възникнали конфликти, най-често в резултат на определящата роля на емоциите, е в пряка зависимост с ефективността на организацията. Тук геймификацията противодейства с прозрачност, споделяне на информацията в чист вид, ефективна, честа и навременна обратна връзка, както и с множеството си системи за открита комуникация, като следване на други участници, нюз фиид, чат и т.н. (Mushmov, 2016).

Накрая ще визираме и няколко практически примера, разработени с участието на автора, в които отново ще потърсим връзката между концепцията на вътрешно фирмена платформа за служители и мотивационните и лидерски практики. У нас компании от финансовия, телеком, ритейл сектора и други, започват да осъзнават ролята на дигиталната промяна, настъпила в обществото, включваща и социалните платформи за общуване, и търсят начини за нейното имплементиране в работния процес. Даването на идеи за подобрения, отчитането и споделянето на специфични задачи, ученето и проверката на знанията, съревнованията – отборни и индивидуални и много други фирмени дейности, могат да бъдат пречупени през вътрешно фирменото общуване и с помощта на средствата на геймификацията да доведат до по-голяма ангажираност на екипите и

по-дългосрочна отдаденост на работата и осъществяване визията на компанията (Лазова, 2015). В изграден геймифициран модел за служителите на телеком (economy.bg, 2017) има вградена функционалност за номиниране (endorsement) на колегите помежду си, тогава когато някой забележи друг да практикува с поведението си елементи от фирмените ценности. Тези номинации са видими и, както съветва американският професор Джентиле (Gentile, 2016), един такъв пример показва на околните, особено на служителите с по-малък стаж в компанията, че имат колеги, които вече правят това което се изисква от новациите. Когато даден колега събере твърде много номинации по дадена ценност, то той получава отличие, което се споделя с всички в мейнстрийма от информация. В друг случай имаме директно включване на платформата в посока увеличаване на ефективността и разширяване на рекламните канали. „Служителите могат да споделят реклами, обяви за работа в Мтел и друго предварително зададено съдържание във Facebook профилите си – колкото повече техни приятели видят това съдържание, толкова повече точки печелят служителите в платформата“ (Дражева 2016). Над 1000 човека ползват платформата ежедневно, споделя още авторката.

В заключение, ще попитаме риторично: Можем ли да наречем една геймифицирана система – лидер с изкуствен интелект? И отговорът се налага от самосебе си, отчитайки целия паралелизъм на претенциите, които имаме към съвременните лидери от една страна и системите за вътрешно фирмен CRM с елементи на геймификация от друга. Ако искаме да създадем служителска платформа, която да е успешна, то тя трябва да акцентира в дълбочина върху различните равнища на психологически нагласи и ориентации – индивидуално, интраорганизационно и интерорганизационно. По този начин се образуват съвкупности от нагласи с външен и вътрешен характер, които определят действията, мислите и чувствата на хората, тяхното възприемане на света, конкретното им пречупване в организацията, където те работят, в зависимост от традициите, средата, начина

на живот, културните особености, социалните структури, институциите и т.н. (Панайотов, 2003). В този смисъл, ако трябва да обобщим пресечните точки от заглавието, ясно е, че те са повече от три, което определя по-скоро взаимодействие на повърхности.

Използвана литература

1. ДРАЖЕВА, Б. (2016). Платформа за геймификация осигурява видимост на добрите идеи в Мтел. *CIO magazine*. Vol.10.
2. ECONOMY.BG, (2017). *Вижте какво представлява инициативата azvodia.bg на Мтел*. [online]. [15-08-2019]. Достъпен: <https://www.economy.bg/marketing/view/28843/Vizhte-kakvo-predstavlyava-iniciativata-azvodiabg-na-Mtel>.
3. ЛАЗОВА, В. (2015). Иновативна платформа за геймификация повишава ангажираността на служителите в Easy Credit. *CIO magazine*. Vol.11.
4. ЛОУРЪНС, П. И НОРИЯ, Н. (2002). *Мотивирани. Как човешката природа оформя решенията ни*. София. Класика и стил.
5. ПАНАЙОТОВ Д. (2003). Кроскултурният мениджмънт, организационното поведение и психология в глобализиращия свят на бизнеса, В: Икономика, Психология, Управление, Бизнес. *Годишник "Икономика и бизнесадминистрация"*. София: НБУ, 67-87.
6. ПАНАЙОТОВ, Д. и др. (2014). *Управление на човешките ресурси*. София. НБУ
7. ТРОМПЕНААРС, Ф. & ХАМПДЪН – ТЪРНЪР, Ч. (2004). Да се носиш по вълните на културата. Разбиране на културното разнообразие в бизнеса. София: *Класика и Стил*.
8. ASHKENAS, R. & MANVILLE, B. (2018). The Fundamentals of Leadership Still Haven't Changed. *Harvard Business Review*. [online]. [15-08-2019]. Available from: <https://hbr.org/2018/11/the-fundamentals-of-leadership-still-havent-changed>
9. BARTLE, R. (1996). Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs. *Journal of MUD Research*. 1, 1. [online]. [18-08-

2019]. Available from: <http://mud.co.uk/richard/hcds.htm>

10. BASS, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18. pp.19-31.

11. CARUCCI, R. (2018). 3 Ways Senior Leaders Create a Toxic Culture. *Harvard Business Review*. [online]. [28-08-2019]. Available from: <https://hbr.org/2018/05/3-ways-senior-leaders-create-a-toxic-culture>

12. CHOU, Y. (2015). *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges and Leaderboards*. Octalysis Media. ISBN 978-1511744041.

13. DECI, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 18. pp. 105-115.

14. EYAL, N. (2014). *Hooked: How to build habit-forming products*. New York. Portfolio/Penguin

15. GENTILE, M. (2016). Talking about ethics across cultures. *Harvard Business Review*. [online]. [15-08-2019]. Available from: <https://hbr.org/2016/12/talking-about-ethics-across-cultures>

16. MOLINSKY, A. (2018). How to keep your global team engaged. *Harvard Business Review*. [online]. [25-08-2019]. Available from: <https://hbr.org/2018/05/how-to-keep-a-global-team-engaged>

17. MUSHMOV, A. (2016). Gamification Case study (11235 EnterPlay platform), [online]. [15-09-2019]. Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/gamification-case-study-11235-enter-play-platform-apostol-mushmov/>

18. PAHARIA, R. (2013). *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*. McGraw-Hill Education

19. WERBACH, K. & HUNTER, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business* Paperback. Philadelphia. Wharton digital press

20. WILSON, E. O. (1998). *Consilience: The unity of knowledge*. New York: Knopf.

21. WU, M. (2012). *What is Gamification, Really?*. [online]. [28-08-2019]. Available from: <https://community.lithium.com/t5/Science-of-Social-blog/What-is-Gamification-Really/ba-p/30447>

**Устойчиво управление на човешките ресурси
в съвременната икономическа реалност**

Сборник с доклади от кръгла маса

Дадена за печат 24.10.2019 г.

Печатни коли 18,1

Излязла от печат 25.10.2019 г.

Издателски коли 16,3

Формат: 60×90/16

Тираж 60 бр.

Предпечатна подготовка *Яна Стефанова*

Издателство „Наука и икономика”

Икономически университет – Варна

ул. „Евлоги Георгиев” №24

Печатна база на ИУ – Варна

ISBN 978-954-21-1005-7