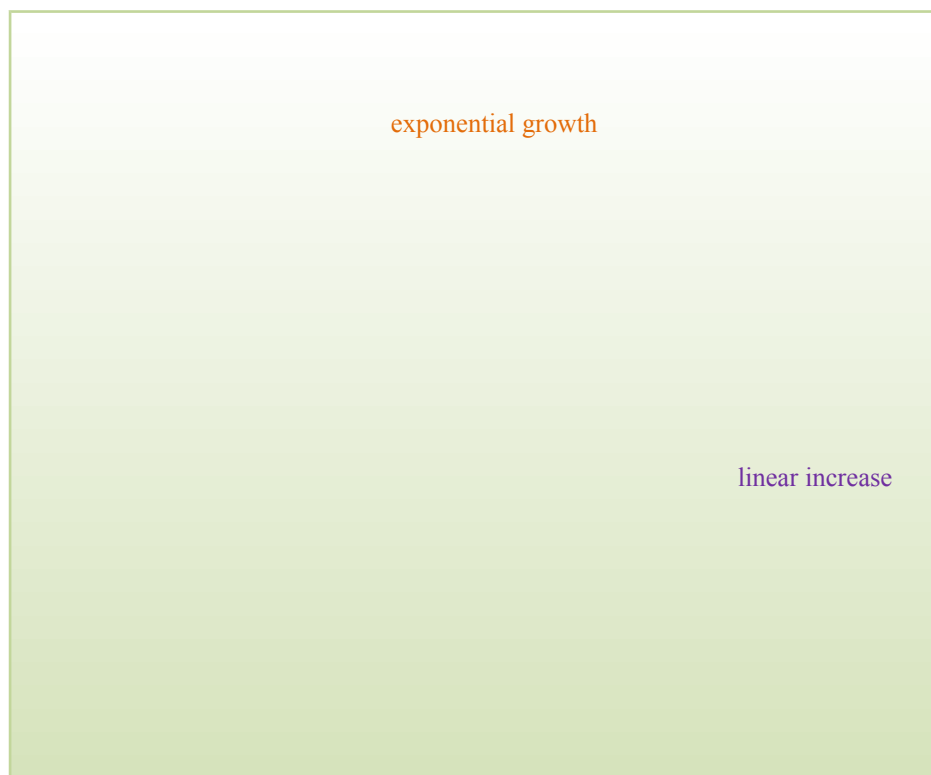


КЛЮЧОВИ АСПЕКТИ В ЕВОЛЮЦИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Светлозар Манасиев



Евдемония продъкшън ЕООД
София, 2015

КЛЮЧОВИ АСПЕКТИ В ЕВОЛЮЦИЯТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Автор: Светлозар Стефанов Манасиев

рецензент: проф. д.ик.н. Христо Първанов Първанов

Издател: Евдемония продъкшън ЕООД

Лице за контакт: Ангел Марчев, мл.

e-mail: angel.marchev@basaga.org

телефон: +359888444062

Авторът носи пълна отговорност за авторството си и за оригиналността на произведението, както и за грешки, допуснати по негова вина. Авторът запазват всички права по издаване на текста.

Печатно издание: ISBN

Електронно издание: ISBN

В края на XIX и началото на XX век се поставя началото на научното изучаване на управлението на човешките ресурси. Последващото развитие на теорията и практиката формират съвременния вид на системата за управление на човешките ресурси с нейните елементи. Променящите се икономически изисквания налагат промени в управленските политики. За намиране на адекватни решения в тази посока е необходимо да се разработва и прилага иновативно управление базиращо се на инструменти като мотивация, лидерство, организационна култура.

Светлозар Манасиев

Съдържание

Увод	7
Първа глава	
РАЗВИТИЕ НА ТЕОРИЯТА И ПРАКТИКАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	
1. Въведение и основни понятия	9
2. Научна теория	12
3. Принципи на Файол	13
4. „Човешките отношения”	15
5. Потребности	17
6. Управление на човешките ресурси	21
7. Изводи	27
Втора глава	
СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	
1. Общо описание	30
2. Елементи на управлението на човешките ресурси	
2.1. Анализ на длъжности	33
2.2. Проектиране на длъжности	36
2.3. Планиране на човешките ресурси	38
2.4. Подбор	42
2.5. Обучение и развитие	46
2.6. Мотивация и ангажираност	48
2.7. Оценяване	52
2.8. Възнаграждения	54
2.9. Безопасни и здравословни условия на труд	57
2.10. Трудови отношения	60

Трета глава

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

1. Същност	63
2. Форми	64
3. Емоциите в организацията	68
4. Модел на Хофстеде	70
4.1. Властово разстояние	72
4.2. Колективизъм срещу индивидуализъм	73
4.3 Мъжественост срещу женственост	75
4.3. Избягване на несигурността	76
4.5. Краткосрочна срещу дългосрочна ориентация – „конфуциански динамизъм”	78
4.6. Задоволяване срещу сдържаност	79
4.7. Стойности на индексите, подреждане на държавите и място на България в модела на Хофстеде	80
5. Управление на организационната култура	85
Заклучение	90
Използвани информационни източници	92

Увод

„Организациите трябва постепенно, стъпка по стъпка да планират как да се освободят от една сполучлива стратегия, практика или продукт, вместо да се опитват да удължават живота им”¹

Питър Дракър

Въпросите за научното изучаване на управлението на човешките ресурси вълнуват икономическата теория и практика повече от сто години. Различните периоди в теоритичното развитие се характеризират с различните разбирания, които са основания за теоритични надграждания. Развитието на теорията е пряко свързано с развитието на практиката по управление на човешките ресурси. Системата за управление на човешките ресурси и елементите на управлението на човешките ресурси описват и обхващат дейностите и начините на функциониране, възможните връзки между тях и влиянията на средата. Определянето на ценностите и влиянието върху тях в организацията е свързано с управлението на организационната култура и лидерството. Практическото прилагане на различни политики за ангажираност и мотивация определят нарастващата практическа роля на ръководителя, като двигател на процесите по промяна.

Повод за написване на настоящата монография са множество наблюдавани дефицити в управлението на човешките ресурси и свързаните с това организационни проблеми и търсене на решения.

Целта на разработката е да представи авторовото виждане за значимите моменти в еволюцията на управлението на човешките ресурси, като акцентира върху някои съвременни аспекти и на тази основа трасира посока за рационални организационни промени и бъдещи научни експерименти.

¹ Дракър, П., Посткапиталистическото общество, Изд. „ЛИК”, София, 2000, с. 67.

Обект на изследването е управлението на човешките ресурси, а негов предмет – осмислянето на определени значими аспекти в еволюцията на управлението на човешките ресурси и определянето на посоки за организационно усъвършенстване.

Актуалността на темата се определя от необходимостта от „нов прочит“ на процесите по управление на човешките ресурси в организациите за постигане на най-пълно задоволяване на съвременните изисквания на бизнеса.

Значимостта на изложението се потвърждава от значимостта на теоритичните и практически достижения, водещи до управленско усъвършенстване.

Монографията е структурирана в три глави и разглежда последователно разбирането на автора за *развитието на теорията и практиката за управление на човешките ресурси; системата за управление на човешките ресурси* в нейния съвременен вид и актуалната и все по-значима за процесите по управлението на човешките ресурси *организационна култура* с поставяне на ударение върху моменти като управление на организационната култура; човешките емоции в организациите и лидерството.

Изложението отразява голяма част от научните интереси на автора в последните години и насоките в дисертационното му изследване.

Разработката е насочена към широк кръг читатели както изучаващи, така и практикуващи управление на човешките ресурси с вярата, че ще предизвика интерес у изследователите за последващи научни търсения.

Изразявам благодарности на д-р Ангел Марчев мл. за винаги протегнатата ръка и предоставен неизчерпаем извор на идеи, на д-р Виолета Бакалова за дългогодишната ѝ подкрепа в научните ми търсения, на д.ик.н. Христо Първанов за градивната рецензия и съдействие, но на първо място на семейството ми за безусловното разбиране.

Първа глава

РАЗВИТИЕ НА ТЕОРИЯТА¹ И ПРАКТИКАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1. Въведение и основни понятия

В края на ХХ и началото на ХХІ век, областта от управлението наричана „управление на персонала”, трайно започна да се нарича „управление на човешките ресурси”. Тази терминологична модификация беше не само поредна модерност. В нея се съдържа развитието на разбирането за управлението на хората – от административното „персонал” към икономически ефективното „ресурси”. Това се подкрепя и от получаващото все по-голяма популярност понятие „човешки капитал”, а може би съвсем близкото бъдеще ще замени всички тези понятия с простичкото на пръв поглед „работа с хора”.²

В настоящото изложение ще използваме понятието „управление на човешките ресурси” като „дейност от ръководството на предприятието, подпомагано от съответните специалисти по управление на човешките ресурси, насочена към планиране, организиране, координиране, ръководство и контрол на работата по: определяне на потребностите от работници и служители; оптимизиране съдържанието на труда; привличане, подбор, назначаване и освобождаване на работници и служители; осигуряване на равни възможности; определяне на работната заплата; обучение и развитие на човешките ресурси; създаване на здравословни и безопасни условия на труд; оценяване на трудовото представяне; взаимодействие с работниците и служителите; мотивиране на работниците и служителите; оптимално използване на човешките ресурси

¹ Някои автори използват понятието „теория” в мн. ч. – „теории”. В настоящото изложение, според авторското виждане, ще се използва „теория” в ед. ч., като съвкупност от всички теоритични достижения, дори фундаментално различни, съвкупност от всички „теории”.

² Паунов, М., Емоциите на човешкия ресурс, ИК – УНСС, София, 2012, с. 7 – 8.

и повишаване на производителността на труда”¹, а от структурна гледна точка – „система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти, процедури, стратегии, политика, планове и програми за формиране и използване на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните непосредствени интереси и цели”².

Авторовото определение за *еволюция* в изложението е *процес на постепенно непрекъснато изменение, развитие на управлението на човешките ресурси, определено от налагането на едни и отпадането на други действия, формиращи адаптация на процеса къмменящите се икономически изисквания.*

Човешките ресурси са част от всички ресурси необходими на организацията за постигане на своите цели. Всяка организация се стреми да си достави най-подходящите ресурси максимално изгодно. И ако човешките ресурси си приличат с останалите веществени ресурси по своето многократно участие в производствения процес, изискващо определени разходи (както за първоначална доставка, така и последващи), то някои съществени разлики си струва да бъдат отбелязани:

- човешките ресурси в най-голяма степен повишават конкурентноспособността на организацията;

- поведението на човека в трудовия процес коренно се различава от предсказуемото „поведение” и установен потенциал на машините и съоръженията;

- индивидите в организацията формират групи, избират неформални лидери, изграждат междуличностни отношения и пр. действия, развитието на които трябва да бъде изучавано и управлявано;

- хората притежават материални, духовни и социални потребности, често пъти неудовлетворени, създаващи предпоставка за конфликти.

1 Шопов, Д., Й. Близнаков, М. Атанасова, Г. Георгиев, Д. Димитров, Терминологичен речник по управление на човешките ресурси, УИ „Стопанство”, София, 2004, с. 540 – 541.

2 Пак там.

С други думи – формирайки своите стратегии за управление на човешките ресурси, мениджърите в организациите са изправени пред задачата да намерят баланса между използването на човека като ресурс от една страна и сложната и уникална човешка природа от друга.

Универсално определение на „управление на човешките ресурси” няма¹. Някои автори се придържат към общите постановки, втори отдават предпочитания на елементите на системата за управление на човешките ресурси, трети на управленските принципи. Най-общо първите разбират управлението на човешките ресурси като функция на ръководството, част от управлението, занимаващо се с трудовите хора и техните взаимоотношения.² Вторите формират определенията си като подходи, дейности, политики и пр. свързани със системата за управление на човешките ресурси.³ Разбиранията на третите се основават на принципи като: „Човешките ресурси са най-важния актив в организацията.”; „Дейностите и отношенията на трудещите се хората трябва да се управляват в синхрон с общите цели на организацията.” и може би най-съдържателния принцип е „Управлението на човешките ресурси е философия на мениджмънта.”⁴

Възникване - САЩ и Англия.

В началото на XIX век в САЩ зараждането на капитализма и неговото утвърждаване като социално-икономически и обществен строй не среща противодействие от страна на разпадащия се, но все още не напълно преодолян феодализъм в страните от Централна и Западна Европа. Единствената страна, освен САЩ, в която този процес протича също сравнително безконфликтно е Англия. Две съществени обстоятелства допринасят за безпроблемното налагане на капитализма в Англия. Първо – богатите английски търговци, мореплаватели и изследователи усвояват и

1 Авторското виждане беше изложено по-горе.

2 Вж. напр. Molander, C., Personal Management, „Chartwell-Bratt”, 1987.

3 Вж. напр. Byars, L., Rue L., Human Resource Management, „Irvin”, 1987.

4 Вж. напр. Hendry, C., Human Resource Management, „Butterworth-Keinemann”, Oxford, 1995.

прилагат най-новите научно-технически открития от цял свят с цел повишаване производителността на труда, намаляване на производствените разходи и пр. и второ – просветената и богата английска аристокрация прокарва относително лесно капиталистическите си идеи в политиката. Съвсем логично, двете страни се отнасят с най-голямо внимание към въпросите за ефективното управление на трудовите общности. Ето защо възникването и развитието на теорията за управлението на човешките ресурси е дело предимно на американски и английски изследователи.

2. Научна теория

Научната основа на теорията за управление на човешките ресурси се заражда в края на XIX и началото на XX век. Фредерик Уинслоу Тейлър (1856 - 1913) е пионер в изучаването и прилагането на управленски методики. Първите му изследвания¹ са свързани с повишаване на производителността на труда и от тази отправна точка, управлението на човешките ресурси се поставя на научна основа. Тейлър е известен като бащата на т.н. „Научно управление”.

.Според него основните предпоставки за постигането на висока производителност на труда са :

- правилен подбор на работници;
- прилагане на най-подходящ метод на работа;
- подготовка на работниците;
- използване на най-подходящи инструменти за работа;
- определянето на такава заплата, която насърчава работника да извършва най-бързо и най-качествено работата си;

¹ Наравени в „Midvale Steel Company”, САЩ.

- контролиране на работниците.²

Отчитайки известна архаичност в твърденията му, очевидни са основните щрихи на съвременната структура на елементите на управлението на човешките ресурси.

Въпреки, че от днешна гл. т. някои схващания на Тейлър изглеждат непълни, идеите му са революционни за началото на XX век. Концепциите за разделението на труда и използването на работната заплата, като мотивиращо средство за повишаване на производителността на труда например, са безспорни фундаменти в развитието на теорията.

Последователи на Тейлър са Франк Гилбърт (1868 – 1924) и Лилиан Гилбърт (1878 – 1972). Въз основа на неговото схващане, че има само един най-добър начин за изпълнение на определена работа, те разделят работния процес на множество отделни движения. Изучаването на тези движения е в основата на разработения от тях метод за правилно изпълнение на работата².

3. Принципи на Файол

Ярко открито в последващото развитие на теорията за управлението на човешките ресурси, е името на Анри Файол (1841 – 1925). Според неговото подреждане, дейностите в едно предприятие се разделят на шест групи :

първа група – технически – производство, заготовки, преработка;

втора група – търговски – суровини, продажби, обмяна;

трета група – финансови – търсене и управление на капитал;

четвърта група – охранителни – охрана на имущество и хора;

² Taylor, F., The Principles of Scientific Management, „Harper & Brothers Publishers”, New York and London, 1913.

² Най-характерното в този метод е, че разделяйки работния процес на много на брой движения, може да се установи кои от тях са излишни (ненужни) и да се премахнат. Търсеният резултат е най-добрият начин за извършване на работата.

пета група – отчетни – издръжка, баланс, статистика, инвентаризация;

шеста група – административни – операциите по предвиждане, разпореждане, организиране, съгласуване, контролиране. Файол се интересува преди всичко от последната група операции – административните, като описва следните елементи:

- предвиждане – изучаване на бъдещето и съставяне на програма с действия;

- разпореждане – привеждане на хората в действие;

- организиране – изграждане на материалния и социалния механизъм на предприятието;

- съгласуване – обединяване на действията на хората;

- контролиране – осъществяване на наблюдение, така че трудовите процеси да протичат съобразно установените правила.

Безспорните му теоретични постижения в областта на управлението¹ са подкрепени от блестяща практика. Файол извежда следните четиринадесет управленски принципа, постигащи целите на организацията:

1) Специализация на функциите и разделяне на пълномощията с оглед осигуряване на необходимото разделение на труда;

2) Не може да има власт без отговорност, т.е. без никакви санкции – наказание или възстановяване на щетите;

3) Дисциплина – подчиняване на правила и процедури;

4) Единство на разпореждането – определените разпореждания трябва да се получават само от един ръководител;

5) Единство на ръководството – един единствен началник и една единствена програма за цялата съвкупност от дейности, преследващи една и съща цел;

6) Съблюдаване на йерархията – предаването на разпорежданията да се осъществява по йерархичен ред;

7) Справедливо възнаграждение;

¹ Вж. напр. Fayol, H., General and Industrial Management, „Pitman Publishing” Co, NY, 1949.

- 8) Поощряване на инициативата на трудещите се на всички нива;
- 9) Централизация
- 10) Подчиняване на индивидуалните интереси на общия интерес;
- 11) Ред – всички хора и материали да бъдат на определеното за това място;
- 12) Стабилност на длъжностите на личния състав;
- 13) Справедливост;
- 14) Корпоративен дух.¹

4. „Човешките отношения”

Първият критик на теорията на Тейлър е Джордж Елтън Мейо (1880 – 1949). Според направените от него експерименти², производителността на труда е не само следствие на икономическата и физическа обстановка, а се влияе съществено от поведението на хората в трудовия процес. Мейо в качеството си на социолог и преди всичко организационен психолог засяга факторите, повишаващи човешката мотивация и удовлетвореност. Елиминирайки ролята на материалните условия той доказва, че човек не е безразличен към това с кого ще работи и какво е отношението към него.³ Засяга въпросите за потребностите от признание; социална идентификация; зачитане на личното достойнство; влияние на неформалната група; неформалния лидер и неговите харизма, справедливост, компетентност и пр. Мейо е един от основоположниците⁴ на т.н. Школа на човешките отношения⁵ и в изследванията си определя

1 Вж. en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

2 Направените от проф. Мейо (Харвардски университет) експерименти през тридесетте години на XX век се осъществяват в заводите на „Уестърн Електрик” в Хотърн, Чикаго, поради което носят наименованието „Хотърнски експерименти”.

3 Вж. по-подробно напр. Мауо, Е., The human effect of mechanization, American economic review, Vol. 20, No 1, pp. 156 – 176, 1930.

4 Другите основни представители на Школата на човешките отношения са Мери Паркър Фолет, Робърт Оуен и Оливер Шелдън.

5 Тази школа се развива през 30-те – 60-те години на XX век. Нейната основна теза се състои в следното: ефективността на организацията може да се повиши само при положение, че се повиши

нуждата от приятелско чувство и собствено самочувствие, като най-важния фактор, влияещ върху поведението на работниците.

Друг основоположник на Школата на човешките отношения е Мери Паркър Фолет (1868 – 1933). Нейните разработки разглеждат идеите за съвместно управление в организацията. Тя въвежда термини като „групово мислене“, „колективна воля“, „взаимност“ и защитава тезата, че дори и най-ненадарения човек може да прояви творчество, интелигентност и въображение и с това да бъде от огромно значение за работния процес.¹ Фолет смята, че властта трябва да се трансформира от „власт над“ във „власт със“. Постигането на по-висока производителност се постига чрез интеграционно единство, уравнивене на противостоящите интереси на работници, ръководство, акционери, потребители, правителство, общество и пр.

Оливър Шелдън (1894 – 1951) е идеолог от Школата на човешките отношения. Той застъпва идеята за социалната отговорност на бизнеса² – достойни възнаграждения (минимално гарантирани, необходим минимум), добри условия за труд и здраве (намалване на изтощителната работа), уважение към личността и пр. Обръща внимание на мотивационните политики в бизнеса. Според него всяка организация е преди всичко човешка организация и ефективността зависи преди всичко от хората в нея.

Във връзка с гореспоменатото минимално гарантирано възнаграждение на Шелдън, заслужава да се отбележи името на Бенджамин Сибом Раунтри (1871 – 1954). Той е един от първите задълбочени изследователи на бедността³. Налага идеята за минимално възнаграждение, съществено не само от хуманна гл.т., но и пряко свързано с повишаване на

ефективността на човешките ресурси, а това изисква ръководството да окаже помощ на всеки работник в осъзнаването на собствените възможности, т.е. ръководителят трябва преди всичко да бъде психолог.

1 Follett, M., *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, „Longmans, Green and Co”, 1918.

2 Sheldon, O., *The Philosophy of Management*, „Isaac Pitman & Sons Ltd”, London, 1924.

3 Rowntree, S., *Poverty – a study of town life*, „Macmillan and Co” Limited, London 1908.

производителността на труда и ефективността¹. Раунтри формулира някои необходими в организацията, а именно, че работниците трябва :

- да се третират като сътрудници в процеса на управление;

- да участват във вземането на решения;

- да имат право на преговори с работодателя за възнаграждения, работно време и пр.;

- да участват в избора на ръководител;

- да задават въпроси и да получават отговори по всичко, което е свързано с работата им.

Според Раунтри в развитото общество хората не трябва да гладуват и бедността трябва да бъде изкоренена. В противен случай е невъзможно развитието на отделната организация и на обществото като цяло.

5. Потребности

В процеса на развитие на теорията за управление на човешките ресурси се развива (налага) схващането за ценността на човешкия фактор в организацията. Определянето на хората като най-важния ресурс на организацията е достижение на Ейбрахам Маслоу (1908 – 1970). Голяма част от изследванията му са свързани с разглеждане на човешките потребности като основен подбудител на трудовото поведение. Маслоу подрежда тези потребности (нужди) йерархично в т.н. „Пирамида на Маслоу”² (Фиг. I - 1). Тази система³ има следната подредба:

- физиологически потребности – потребностите от кислород, храна, вода, секс;

1 Rowntree, S., The Human Needs of Labour, „Tomas Nelson and Sons” Ltd, London 1918.

2 Йерархичната пирамидална подредба на потребностите на Маслоу, представяме в стъпаловидна структура – задоволяването на определена потребност и преминаването към следваща като процес на последователно изкачване на стъпала.

3 Първата публикация на Маслоу по този въпрос вж. Maslow, A., A Theory of Human Motivation, Original Published in „Psychological Review”, Vol.50(4), 370-396, Jul, 1943, вж. също Maslow, A., Toward of Psychology of Being, „Van Nostrand”, NY, 1962.

- потребности свързани със сигурността – потребностите от сигурна защита срещу опасностите и най-вече от защита на задоволените потребности от първата група;

- социални потребности – потребностите от любов, внимание, чувство за принадлежност;

- потребности свързани с оценка – потребностите от високо самочувствие и престиж;

- потребности свързани със самоактуализация – потребностите от себerealизация, развиване на потенциалните способности и умения на индивида¹.

Според концепцията на Маслоу, когато определена група от нужди се задоволи индивидът започва да търси задоволяване на следващата по ранг група нужди. Тя става основна. По-нисшите потребности са универсални за всички хора и всички търсят тяхното задоволяване. По-висшите потребности в йерархията се определят по-трудно. Те се отнасят за ума и духа и се оформят със съзряването на индивида. От основно значение за тяхната проява са факторите социална и културна среда. Маслоу нарича човека „искащо животно” и твърди, че от тази гл.г. последната група потребности (себerealизацията) никога не може да бъде задоволена напълно в истинския смисъл на думата. Въпреки критиките, предимно по отношение на практическите резултати от изследванията², теорията на Маслоу е безспорна в определянето на незадоволените човешки потребности като мощен мотиватор.

По-задълбоченото проникване във вътрешната човешка мотивация е дело на американския професор Едуард Диси (Edward L. Deci). Неговата теория³ разделя мотивацията на вътрешна и външна. Хората с външна мотивация са мотивирани предимно към външни за самата работа фактори

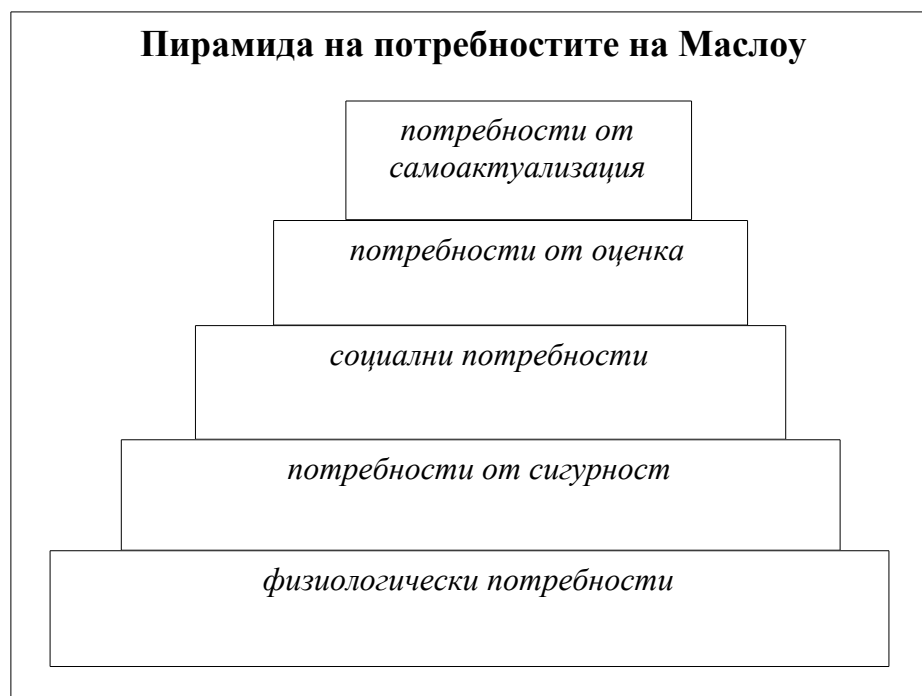
1 Вж. също Maslow, A., Motivation and Personality, „Harper & Row”, NY, 1954.

2 Ivancevich, J., Perceived Need Satisfactions of Domestic versus Overseas Managers, Journal of Applied Psychology, August, 1969, pp. 274-278.

3 Deci, E., R. Flaste, Wy We Do What We Do: Understanding Self-Motivation, „Penguin Book”, 1996, вж. също Ryan, R., & Deci, E., Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being, American Psychologist, 55, 68-78, 2000.

(възнаграждение, работна среда, условия на труд и др.), а хората с вътрешна мотивация са стимулирани от съдържанието на самия процес на работа и от поставената цел (творчески личности).¹ Самият Дисни отбелязва: „Хората имат вродена склонност да търсят новости и предизвикателства, да разширяват и да упражняват способностите си, да изследват и да учат.”

Фиг. I - 1 – Пирамида на потребностите на Маслоу



Източник: Маслоу

Върху развитието на теорията за управлението на човешките ресурси, влияние оказва Дъглас Макгрегър (1906 – 1964). Негова е заслугата за създаването на т.н. „Теория X” и „Теория Y”.² Теория X се основава върху разбирането, че хората са мързеливи по природа и не обичат да се трудят. Няма амбиции и честолюбието им е сравнително слабо развито. Липсва желание за поемане на отговорности и инициативност. За да бъдат накарани да работят е необходимо да бъдат възнаграждавани или наказвани (философията на моркова и тоягата). Теория Y е обратна на Теория X – човек по природа е интелигентен, предприемчив, инициативен.

¹ Вж. по-подробно напр. Узунов, Ю., Мотивацията – алтернативен енергиен източник, С., 1989.

² McGregor, D., The Human Side of Enterprise, „McGraw-Hill”, NY, 1960.

Той се стреми да задоволи не само своите материални, но и своите духовни потребности. Работата е естествена човешка дейност и е нормално всеки да я търси. Тя е потребност, каквато е играта и почивката. Хората са доброволни и свободни работници в трудовия процес с естествен стремеж към развитие на своите умения. Всеки човек цени своята личност и се чувства удовлетворен при изпълнение на поставените задачи. Хората трябва да обичат работата си, за да я изпълняват по най-добрия начин. Свободата при извършване на работата си и трудовите предизвикателства са високо оценени и носят радост.

В подкрепа на Теория У, Макгрегър формулира някои изисквания – стилът на управление трябва да бъде демократичен; работодателят трябва да поощрява всяка проява на новаторство; трябва да се отчитат потребностите и интересите на работниците и пр.

През 1981, година Уилям Оучи¹ създава Теория Z². За разлика от Теория Х, която твърди, че хората по принцип не харесват и избягват работата и трябва да бъдат принуждавани да работят и Теория У, според която да работиш е естествено и това може да е източник на удовлетворение, Теория Z се съсредоточава върху увеличаване на лоялността на служителите в организацията чрез осигуряване на работа за цял живот с фокус – благосъстоянието на и извън работното място. Според проф. Оучи, Теория Z насърчава стабилната работа, висока производителност, висок морал и удовлетвореност сред служителите. Всъщност Теория Z е хибрид между Американския и Японския стил на управление. Един от най важните принципи на теорията е доверието на мениджмънта към служителите си при колективното вземане на решения.

6. Управление на човешките ресурси

¹ Уилям Оучи (William Ouchi - 1943) е американски професор, роден в Хонолулу, Хавай.

² Ouchi, W., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, „Addison-Wesley”, 1981.

Ренсис Лайкърт (1903 – 1981)¹ с помощта на своя екип извършва проучвания и установява четири основни стила на организационно управление, представени като четири основни управляващи системи²:

I система – *експлоататорско-авторитарна* – тази система се основава на „принципа на моркова и тоягата”. При този стил, управлението се основава на заповеди и наказания. Осъществява се строг контрол върху работния процес; решенията са еднопосочни, централизирани, липсва доверието и диалога. Лайкърт определя тази система като най-неефективна с най-неблагоприятен социален климат.

II система – *благосклонно-авторитарна* – втория вид система се основава освен на заповеди и наказания и на удовлетворяване (благосклонно) на някои стремежи на работниците да се развиват. Разрешени са предложения и участия във вземането на решения, но основените принципи, както и при първата система, са възнагражденията и наказанията, строгия контрол върху работата и качеството. Този стил на управление на хората постига малко по-висока производителност от тази при експлоататорско-авторитарната система.

III система – *консултативна* – третата система се характеризира с това, че работниците и служителите участват при вземането на решения, както и в консултации със своите ръководители. Създава се атмосфера на сътрудничество, съществуват комуникации от типа „отдолу – нагоре” (при първата и втората система комуникациите са само от вида „отгоре – надолу”) и резултатът е нарастване на производителността.

IV система – *основана на участие* (партисипативна, колективна) – на последния вид система са присъщи изцяло колективните решения основани на тясно сътрудничество между работници, служители и ръководители на всички нива в организацията. Комуникациите са във

¹ Ренсис Лайкърт е създател на Института за социални изследвания към Мичиганския университет и негов дългогодишен директор. В проучванията си отделя сериозно внимание върху изследване на организациите.

² Likert, R., New Patterns of Management, „McGraw-Hill”, NY, 1961.

всички посоки. Създава се атмосфера, в която се развиват усещания за сътрудничество, доверие, задоволени трудови потребности. Постига се осезаемо по-висока производителност на труда.

Развитието на научния мениджмънт през двадесети век е силно повлияно от американския професор Питър Фърдинант Дракър (1909 – 2005)¹. Неговите дълбоки управленски разбирания са изложени в огромното му научно творчество². Той насочва вниманието си към схващането, че най-голямата ценност на всяка организация са хората.³ Дракър смята, че хората се стремят към самоусъвършенстване по природа и са вътрешно мотивирани за работа. Способностите на всеки работник трябва да бъдат развивани в търсене на неговата най-добра реализация. Дракър силно се интересува от нарастващия брой хора на умствения труд и развива увереността си, че бъдещето е на тези, които умеят да управляват знанието.⁴ В късните си изследвания, американския професор обръща внимание на въпроси като: промените в обществото на бизнеса; информационния бум; новите организационни отношения и роли и др.⁵

Разбирането за *административния човек*⁶, като противопоставяне на теоретичното схващане за *икономически рационалния човек*, е достижение на Хърбърт Саймън (1916 – 2001)⁷. Ако икономически рационалния човек се разглежда като индивид с точна преценка на своите потребности и способности за планиране на своето поведение с цел постигане на максималния реален доход, то административния човек си дава реална

1 Питър Дракър (истинското му име е Петер Друкер) е роден във Виена. Завършва университет в Германия и защитава дисертация по международно и публично право. Някои негови политически неудобни публикации го принуждават през 1933г. да се премести в Англия. Четири години по-късно Дракър се установява за постоянно в САЩ, където през 1943г. получава американско гражданство. Там създава основната част от своето научно творчество.

2 Пълно списък на публикациите вж. http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker.

3 Drucker, P., Management : tasks, responsibilities, practices, „Harper & Row”, NY, 1974.

4 Drucker, P., Post-Capitalist Society, „Harper Colins”, NY, 1993.

5 Drucker, P., Managing in the Next Society, „St. Martins Press”, NY, 2002.

6 Simon, H., Administrative Behavior, „Free Press”, NY, 1997.

7 Хърбърт Саймън е удостоен с Нобелова награда за икономика (вж. http://bg.wikipedia.org/wiki/Нобелова_награда_за_икономика) през 1978г. за пионерни изследвания на процеса на вземане на решения в икономическите организации. Той разглежда решението като йерархия от различни степени и от тази гл.т. установява, че е невъзможно решението да се взема с пълна достоверност.

представа за пречките, несигурността и риска в реалността. Административния човек на Саймън знае, че не може да постигне всичко, което иска и подчинява действията си не за максимално, а за оптимално възнаграждение. Постигането на човешкия стремеж към задоволително решение прекратява избора въпреки съществуващите по-добри алтернативи.¹ Саймън е критик на теорията за икономически рационалния човек. „Реално не съществуват рационални икономически субекти, а само стремящи се към рационално поведение.”²

Една от най-влиятелните личности в сферата на управлението на човешките ресурси е Фредерик Херцбърг (1923 – 2000). Неговите изследвания в областта на удовлетвореността от работата и мотивацията са основание за създадената от него т.н. „двуфакторна теория за мотивация”³, базирана на две основни групи фактори – „хигиенни” и „мотивиращи”. Херцбърг определя съществуването на две категории от фактори. Първите той нарича хигиенни – свързани с неудовлетворението (и „привеждането им в действие” намалява или напълно отстранява неудовлетворението, води до липса на неудовлетворение), отнасящи се до условията и средата на работа (условия на труд, социален статус, сигурност, работна заплата, групови отношения и пр.), а вторите – мотивиращи – предизвикващи удовлетворение и желание за все по-добро трудово представяне, свързани с естеството на работа и със самия човек (признание за успехите, отговорности, развитие, високи постижения и пр.)

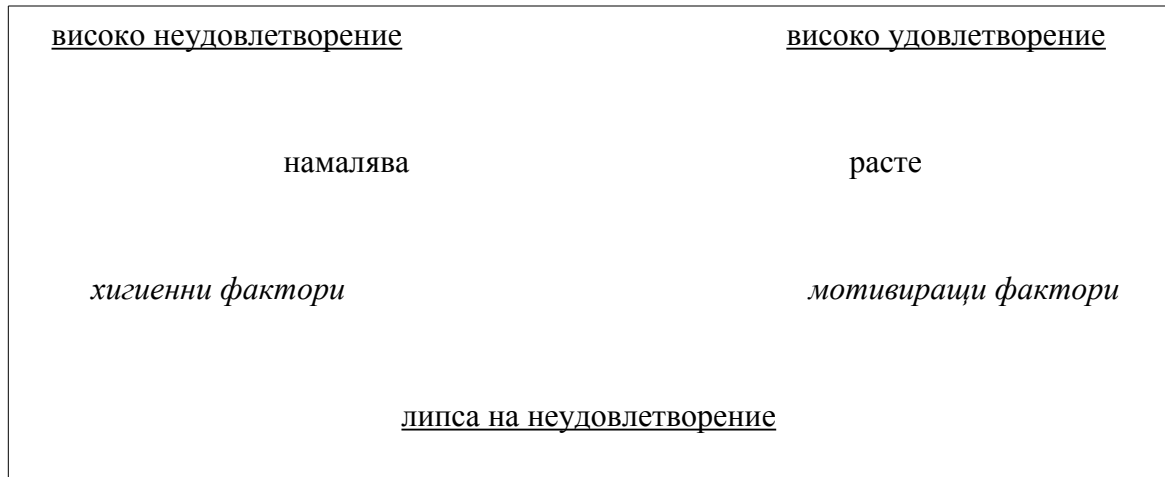
Херцбърг установява, че доброто равнище на „хигиенните” фактори (намаляваща неудовлетвореност – до липса на такава) е предпоставка за стартиране на действието на „мотивиращите” фактори, водещи до високо удовлетворение (Фиг. I - 2). Тази зависимост може да бъде и обратна – при намаляващо действие на „мотивиращите” фактори удовлетворението намалява до липса на удовлетворение (Фиг. I - 3).

1 Минчев, Д., Модифицираната рационалност като алтернатива на неокласическото схващане за „homo economicus”, Икономически и социални алтернативи, брой 2, с. 23, ИК – УНСС, 2012.

2 Пак там.

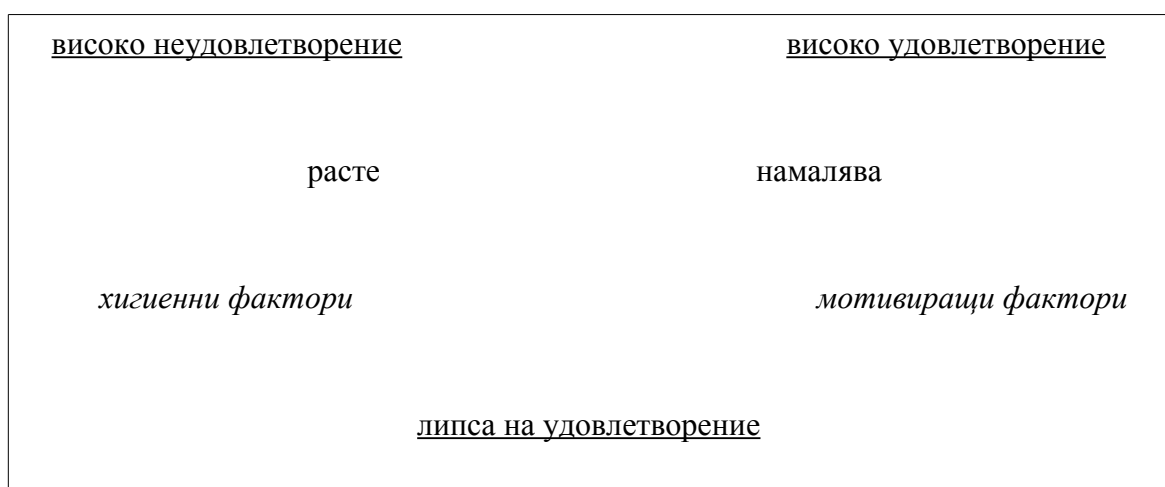
3 Herzberg, F., One more time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, 1968.

Фиг. I - 2 – Действие на факторите върху удовлетворението



Източник: Собствен

Фиг. I - 3 – Действие на факторите върху неудовлетворението



Източник: Собствен

Херцбърг слага знак за равенство между удовлетворението и мотивирането на хората в труда и поставя някои от следните управленски задачи:

- постигане на високо удовлетворение в труда;
- удовлетвореност в работещия чрез самата работа;
- създаване на предпоставки за добри постижения;
- удовлетворяване на потребността от признание и пр.¹

Според Херцбърг : „Това, което носи задоволство, удовлетворение в труда, е самата работа! Това, което предизвиква недоволство, недовлетворение в и от труда , са обстоятелствата, при които се върши работата.”²

Теорията на Херцберг е критикувана³ най-вече по отношение на достоверността на изследванията⁴, методиката⁵, а също така и по отношение на възможностите за проверка⁶.

Според Кристофър Аргирис (1923 – 2013) всяка организация представлява енергетична система, чийто подсистеми са механичната, електрическата, топлинната, суровинната и човешката, последната с два независими елемента – физическа и психическа енергия. Задачата на управлението на човешките ресурси е как да мултиплицира психическата енергия и с това да доведе до увеличаване изразходването на физическа енергия.

1 Илиев, Й., Умението да мотивираме, Изд. „Нова звезда”, с.55-64, София, 2001.

2 Пак там, с. 50.

3 Вж. напр. Gibson, J., J. Ivancevich, J. Donnelly, JR, Organizations, „Richard D. Irwin” Inc, 1994, p. 155-156.

4 House, R.J., L. Wigdor, Herzberg s Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Empirical Evidence and a Criticism, Personal Psychology, Winter 1967, pp. 369-380, вж. също Schneider, J., E. Locke, A Critique of Herzberg s Classification System and a Suggested Revision, Organizational Behavior and Human Performans, July 1971, pp. 441-458.

5 Korman, A. Industrial and Organizational Psychology, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J., 1971, pp. 148-150.

6 Lowler III, E., Motivation in Work Organizations, Calif.: Brooks/Cole, Monterey, 1973, p.72.

В изследванията си, по отношение на взаимодействието между работника и организацията, Аргирис формира основните характеристики на зрялото и незрялото поведение в модел – континуум зрялост – незрялост (Табл. I - 1) и открива сериозни несъответствия между потребностите на зрялата личност и изискванията на организацията.¹ Именно зрялата личност изпитва фрустрация² при конфликта с формализираните организационни правила.

С дългогодишното си научно творчество, Аргирис обогатява системите за управление на човешките ресурси както с теоретични достижения, така и с много практически съвети към мениджърите.³

Таблица I - 1 - Континуум „зрялост – незрялост”

Континуум	
<i>незрялост – зрялост</i>	
Незряло поведение	Зряло поведение
Пасивност	Активност
Зависимост	Независимост
Ограничен бр. модели на поведение	Разнообразни поведенски модели
Примитивни интереси	Задълбочени интереси
Краткосрочни перспективи	Дългосрочна перспектива
Подчинено положение	Водещо положение
Отсъствие на самосъзнание	Самосъзнание и самоконтрол

Източник: Аргирис

7. Изводи

1 Argyris, C., Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual, „Harper”, NY, 1957.

2 Вж. по-подробно напр. Яфе-Янаи, О., Избери! Застой или развитие, „Сиела софт енд публицинг”, С. 2008, с. 17.

3 Argyris, C., Flowed Advice and the Management Trap: How managers Can Know When They Are Getting Good Advice and When They Are Not, „Oxford University Press”, 2000, вж. също Argyris, C., Reason and Rationalization: The Limits to Organizational Knowledge, „Oxford University Press”, 2004.

Развитието на теорията за управление на човешките ресурси, а и практика¹ е процес, при формирането на който се открояват някои основни исторически периоди², характеризиращи се със следното:

- период „Научно управление”, края на XIX и началото на XX век (Фредерик Тейлър, Франк Гилбърт, Лилиан Гилбърт и др.) – фокусиране върху отделния работник и отделното работно място; синхрон между техническите и производствени параметри на машините и съоръженията и тяхното ефективно използване от страна на работника; стремеж производствените операции да се извършват с възможно най-малък разход на физическа и психическа енергия, за да се повиши производителността; изучава се трудовото поведение като резултат от физическите и физиологическите особености на човека; начало на определяне и прилагане на производствени норми, като тяхното изпълнение или неизпълнение се свързва с размера на възнаграждението и пр.;

- период „Административно управление”, 1920 – 1950г.³ (Анри Файол) – функционирането на организацията като ефективен, добре синхронизиран производствен механизъм; повишаване на ефективността чрез правилно администриране на връзките и взаимодействията между трудещите се в организацията; убеждение за съществуването на универсални организационни и управленски методи, принципи, правила, техники и пр. (Принципи на Файол), правилното прилагане на които осигуряват икономическо развитие; поощрява се инициативността, при изпълнение на служебни задължения; създаване на колективни интереси и пр.;

- период „Управление на човешки отношения”, 1930 – 1950г. (Мери Паркър Фолет, Джордж Елтън Мейо, Ейбрахам Маслоу, Дъглас Макгрегър и др.) – акцентира се върху значението на човешките отношения в

1 Cole, G., Management: Theory and Practice, „DB Publications”, L., 1990.

2 Много автори диференцират развитието на теорията за управлението на човешките ресурси на отделни „школи”. Авторското виждане е за свързан, непрекъснат, еволюиращ във времето процес, характеризиращ се със застъпващи се периоди.

3 Посочените години са приблизителни. Периодите са формиращи в зависимост от времето на публикуване на основните разисквания по въпроса.

организацията за постигане на развитие; насърчава се творчеството и интелектуалността; анализира се трудовата мотивация както в индивидуален, така и в групов план; развитие на разбирането за „моралните стимули над материалните“; създаване на чувство за просперитет у трудещите се и пр.;

- период „Поведенческо (бихейвиористично) управление“, средата на ХХ в. (Кристофър Аргирис, Дъглас Макгрегър и др.) – изследват се социалните аспекти на управлението на човешките ресурси – социално взаимодействие, мотивация, упражняване на власт, трудово поведение, формални и неформални лидери и др.; изяснява се ролята на междуличностните отношения; акцентира се върху ролята на лидера, активиращ вътрешната убеденост и мотивация в трудовото поведение както на отделната личност, така и на трудовата общност и др.;

- период „Управление чрез изследване на операциите“, втората половина на ХХ в. – обръща се внимание на методите за анализ и оценка на трудовите операции свързани с икономия на ресурси, целящи както постигане на икономическа ефективност, така и екологичност.¹

Развитието на теорията по управление на човешките ресурси е пряко свързано с развитието на практиката. В този смисъл заслужава да се посочат някои по-важни моменти от практиката:

Главното в първите разбирания за управление на трудовите процеси е принудата. Съобразно изискванията на работодателя и чрез използването на икономически и административни средства, трудовите хора трябва да бъдат принудени да работят ефективно.

Породилото се вследствие на това социално недоволство и сблъсъци между работници и работодатели налага практическото въвеждане на допълнителни изгоди – различни социално-битови помощи, средства за лечение, обезщетение при трудови злополуки, безработица и пр.

¹ Матеев, Г., С. Киров, Управление на човешките ресурси, Издателство „Гор Експрес“, 2013.

В края на първата третина на XX в. се внедряват първите отделно обособени длъжности по подбор, назначаване, обучение и контрол на хората в организациите.

В периода след Втората световна война, предимно в големите организации, се създават самостоятелно обособени отдели по управление на човешките ресурси и се обособяват функциите по набиране, оценяване, заплащане, обучение, взаимодействие на работодателя с организациите на работниците и служителите и пр.

Развитието на практиката по управление на човешките ресурси създава предпоставки за създаването на посредници при формирането и използването на работната сила.

С практическото прилагане на политики за ангажираност и мотивация, нараства практическата роля на ръководителя, като двигател на промяната.

Втора глава

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1. Общо описание

Управлението на човешките ресурси се характеризира с комплексен набор от дейности (елементи), които не функционират самостоятелно (изолирано). Нещо повече – ефективното постигането на поставените цели е възможно само при наличието на тясно сътрудничество, информационна и прогнозна обвързаност между тях. Следователно управлението на човешките ресурси следва да се разглежда като система – „...свкупност от органи и връзки между тях, права и задължения, принципи, правила, подходи, норми, изисквания, методи, средства, процедури и ред за

стратегическо и оперативно управление на човешките ресурси...”¹. „Системата за управление на човешките ресурси включва всички функции, свързани с управлението на тези процеси, взаимодействията между тях, отношенията със средата, начините на организация на труда за постигане на бизнес целите на организацията и приложимия инструментариум от подходи, принципи, методи и техники.”² Системата за управление на човешките ресурси обхваща **дейностите и начините на функциониране, връзките между тях и влиянието на средата.**

Под дейности или елементи на управлението на човешките ресурси се разбират процесите по:

- *анализ на длъжностите* – изследване на длъжностите и на изискванията към изпълнителите;
- *проектиране на длъжностите* – определяне на съдържанието, действията и връзките на длъжностите;
- *планиране на човешките ресурси* – определяне на необходимостта от човешки ресурси и очертаване на пътищата за тяхното задоволяване;
- *подбор* – действия по привличане, оценяване, избиране, назначаване на кандидати за работа;
- *обучение и развитие* – усъвършенстване на уменията и знанията, кариерно израстване;
- *оценяване* – оценка на трудовото представяне и насоки за неговото усъвършенстване;
- *възнаграждения* – определяне на справедливо заплащане на труда;
- *осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд* – опазване на здравето на заетите и подобряване на условията на труд;

1 Шопов, Д., Й. Близнаков, М. Атанасова, Г. Георгиев, Д. Димитров, Терминологичен речник по управление на човешките ресурси, УИ „Стопанство”, София, 2004, с. 478 - 479.

2 Харизанова, М., Н. Миронова, Т. Щетинска, Функционален анализ на системата за управление на човешките ресурси, Икономически алтернативи, бр.2, 2009, с.4, вж. също Харизанова, М., М. Мирчев, Н. Миронова, Мениджмънт. Ценности, комуникации, промяна, УИ „Стопанство”, 2006, с.115.

- *усъвършенстване на трудовите отношения* – създаване и поддържане на благоприятен, мирен климат в организацията и отношенията между управлявани и управляващи³.

Съществена част при характеризиране на системата за управление на човешките ресурси е представянето на изброените по-горе елементи, функциониращи в тясна връзка помежду си. Така например *анализа на длъжностите* и *проектирането на длъжностите*, чрез своите данни определя критериите при подбор и оценка, условията на труд и почивка, системата на заплащане и пр. и по този начин се оказват главен фактор в отношенията управлявани-управляващи. *Планирането на човешките ресурси* разработва планове за развитие на всички елементи на управлението на човешките ресурси. Пропуските при *подбора* създават последващи трудности при оценяване, обучение и пр. *Обучението и развитието* задоволява необходимостта от усвояване на нови знания и умения, от израстване и от тази гл. т. оказва влияние върху възнагражденията, трудовите отношения, мотивацията. *Оценяването* пък, дава представа за нуждите от обучение и развитие. *Заплащането на труда* е свързано с всички останали елементи и е израз на функционирането им. *Осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд* пряко въздейства върху условията на труд и почивки например, което се отразява при определяне на възнагражденията, промени в съдържанието на длъжностите и т. н., а това е свързано в голяма степен с *усъвършенстване на трудовите отношения* в организацията.

Всички тези връзки и зависимости между елементите на управлението на човешките ресурси определят взаимообвързаното им организационно функциониране.

Всички дейности от елементите на управлението на човешките ресурси са единен кръгов процес, протичащ в няколко основни етапа (Фиг. II - 1).

³ Подробно разгледани по-долу.

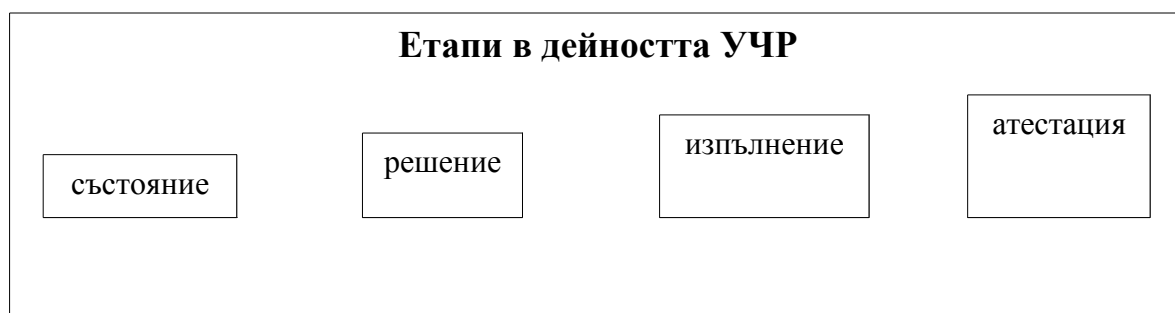
Първо, както при всеки друг процес, се прави „моментна снимка” на съществуващата действителност. Изясняват се причините, пораждащи проблема. Установяват се връзките и зависимостите с елементите и заобикалящата ги среда. Анализира се общото състояние на организация, пазар, нормативна база. Чрез събраната информация се определят причините пораждащи проблема.

Второ, разработват се възможни решения на проблема, съобразени с политиките на организацията и се избира най-подходящото решение.

Трето, избраното решение се реализира.

Четвърто, реализираното решение се оценява – до каква степен постига целта

Фиг. II - 1 – Етапи в дейността УЧР



Източник: Собствен

Функционирането на процесите по управление на човешките ресурси се осъществяват в определена среда, която им влияе. Тя може да бъде разделена на *външна* и *вътрешна*. Външна е средата характеризираща се с условия като: държавна политика, трудов пазар, стабилност, модели на управление на икономиката и др. Към вътрешната среда спадат условията: големина на организацията, финансово състояние, технологична развитост, организационна култура и др. Измененията в условията на външната и вътрешната среда могат да доведат до изменения в провежданите политики по управление на човешките ресурси.

2. Елементи на управлението на човешките ресурси

2.1. Анализ на длъжности¹

Длъжността представлява съвкупност от групирани, сходни трудови задачи и задължения.²

При анализа на длъжностите се осъществяват процесите по събиране на информация за:

- задълженията и отговорностите;
- трудовите задачи;
- изискванията към изпълнителите;
- условията при които се осъществяват трудовите процеси.

Чрез анализа на длъжностите се определят:

- наименование на длъжността;
- организационно-структурно разположение;
- връзки (взаимодействия) с други длъжности;
- съдържание на задачите;
- условия на труд³;
- изисквания към изпълнителите;
- данни за длъжността и др.

Събирането на информация за анализа на длъжностите се осъществява посредством анкети, интервюта, наблюдения, документи и др. Обобщените данни намират редица приложения като например изготвянето на длъжностна характеристика.

Длъжностната характеристика е важен управленски инструмент. Освен, че е задължителен реквизит към всеки трудов договор, съгласно Кодекса на труда⁴, длъжностната характеристика дава необходимата

1 Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, С., 2012.

2 Шопов, Д., Й. Близнаков, М. Атанасова, Г. Георгиев, Д. Димитров, Терминологичен речник по управление на човешките ресурси, УИ „Стопанство”, София, 2004, с. 22 - 23.

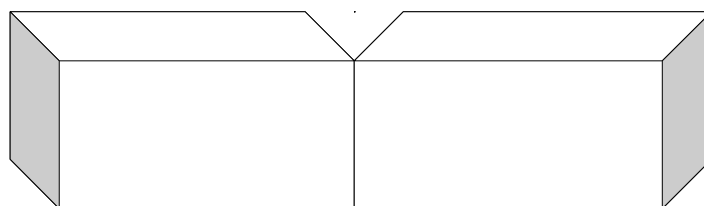
3 Условията на труд се характеризират със състояние на работната среда – осветеност, температура, замърсяване, прах, нестандартно работно време, групова работа, социални придобивки, заплата и пр.

4 Кодекс на труда, изм. – ДВ, бр. 1, 3.01.2014 г., в сила от 1.01.2014 г.

информация за човешките ресурси при осъществяване на техния подбор, въвеждане в работните процеси, система за оценяване, обучение и развитие. Във всяка длъжностна характеристика съществуват два основни елемента – описание на длъжността и изисквания към изпълнителя (Фиг. II - 2). Описанието на длъжността съдържа наименование на длъжността, трудови задачи, отговорности за ресурси, както и взаимоотношенията с хора в организацията и извън нея. Изискванията към изпълнителя са онези качества, необходими за извършване, изпълнение на длъжността – образование, опит, умения, квалификация, както и характеристика за комуникационните умения и поведение на изпълнителя.

Длъжностната характеристика, разбира се, не е универсален инструментариум и съществуват редица критики в това отношение – че не може достатъчно пълно да обхване трудовите задачи; че е възможно изпълнителят да ограничи действията си само до обхвата на описанието, т.е. ограничава креативността; че не повишава мотивацията и пр. Но длъжностната характеристика винаги може да бъде допълвана, изменяна, разширявана, така че по-пълно да задоволи непрестанно изменящите се организационни потребности. Авторското виждане по този въпрос е, че предприемчивите, иновативни, бизнес-ориентирани служители не се нуждаят от длъжностна характеристика, за да изпълняват по най-правилния начин своите задачи. За тях написаните задължения не определят процесите на непрекъснато развитие, усъвършенстване и овладяване на нови знания и умения – предпоставка за развитието и на организацията като цяло.

Фиг. II - 2 – Длъжностна характеристика



Източник: Собствен

Мероприятията по анализа на длъжности могат да доведат до промени в:

- организационната политика в областта на човешките ресурси;
- вътрешна нормативна уредба;
- промени в наименованието на длъжността;
- увеличаване на отговорностите на изпълнителите;
- подобряване на условията на труд;
- други.

2.2. Проектиране на длъжности

Проектиране на длъжности е процес, при който се определят съдържанието, отговорностите и взаимовръзките на длъжностите. При тези действия, естествено, се отчитат както технологичните и организационни изисквания на работата, така и индивидуалните потребности на изпълнителите.

Технологичните и организационни изисквания представляват методите (начините) и времевата продължителност, по които се изпълняват трудовите задачи с водещо условие – ненарушаване здравето и работоспособността на изпълнителя. Важна част от тези решения са

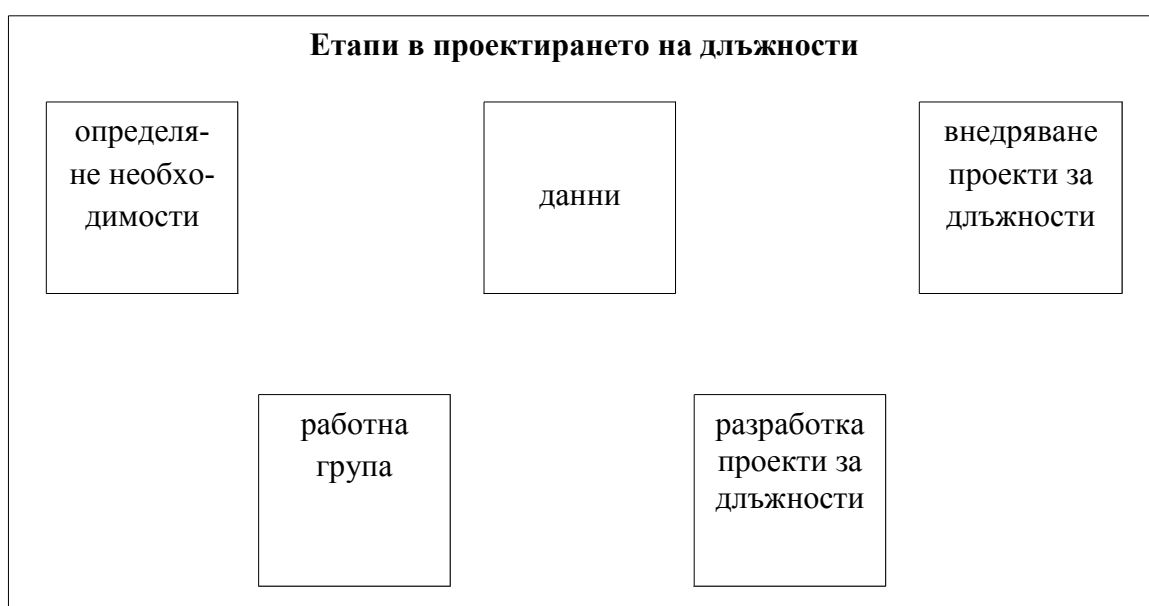
характеристиките на работното място – обзавеждане, информационно-техническа осигуреност, санитарно-хигиенни условия и др.

Процесът на проектиране на длъжности се съобразява и с индивидуалните потребности на изпълнителите – трудова изява, социални контакти, значимост, равнище на удовлетвореност от труда и др. Последното е пряко свързано с показателите ефективност, производителност, рентабилност.

Проектирането на длъжности отговаря на въпросите кой, какво, къде, кога, защо, как трябва да изпълнява съответната длъжност.

Проектиране на длъжности задоволява необходимостта от нови длъжности при създаването на организацията, но също така и от промяна в длъжностите (отстраняване на недостатъци в системата на заплащане, например) през всеки етап от нейното съществуване. Всъщност определянето на необходимостта от проектиране на длъжности е началото на процес, който продължава чрез мероприятията - формиране на работна група, събиране и обработка на данни, разработване на проекти за длъжностите и накрая - внедряване на проектите (Фиг. II - 3)

Фиг. II - 3 – Етапи в проектирането на длъжности



Източник: Собствен

Различните подходи при проектирането на длъжности гравитират около две основни ядра: първо – удовлетворяване на интересите на работодателя и организационно-техническите изисквания на длъжността и второ – удовлетворяване на индивидуалните нужди на заетите, удовлетворение от труда. При първото се търсят възможности за специализация на длъжността, а при второто формиране на характеристики на длъжността, влияещи върху вътрешната мотивация.

В проектирането на длъжности се използват различни методи. Основните се съдържат в следното:

- опростяване на труда – всяка част от трудовия процес се раздробява на малки части (действия), които могат да се изпълняват от по-нискоквалифицирани (съответно по-нископлатени) работници;

- ротация на длъжности – промяна на длъжностите на работниците и служителите с цел опознаване на други длъжности и трудовия процес като цяло, както и развиване на нови способности и знания – неутрализира се до известна степен отегчението и липсата на ентузиазъм от монотонността на работния процес;

- разширяване на длъжности – обратното на опростяване на труда – увеличава се броя на трудовите задачи и по този начин се създава възможност за проявление на индивидуалните способности за решаване на комплексни задачи;

- обогатяване на длъжности – поставят се сложни, комплексни задачи, които изискват планиране, организиране и контролиране т.е. възможности за самоорганизиране;

- автономни групи – чрез обогатяване на труда се създават възможности това да се прилага на ниво група, където разпределението и извършването на задачите е значително по-разнообразно и автономно.

Като цяло приложението на методите за проектиране на длъжности е насочено към мотивиране на работниците да поемат все по-голяма част от

функциите по управление и да извършват своите трудови задачи по-бързо, по-качествено, по-интелигентно.

2.3. Планиране на човешките ресурси

Планирането на човешките ресурси е дейност, насочена към определянето на потребностите от човешки ресурси – от една страна количествено (необходим брой работници и служители) и от друга качествено (квалификация, професионални умения и пр.) и в голяма степен посочване на действията за задоволяване на тези потребности. Планирането на човешките ресурси е творческа дейност, предвиждаща и целяща успех. Тя е пряко свързана с действията от управлението на човешките ресурси – подбор, обучение и развитие, оценяване, възнаграждения, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд и т.н. Планирането на човешките ресурси чрез определяне на количествените и качествени потребности от човешки ресурси, както и последващите действия за задоволяване на тези потребности е част от реализирането на стратегията на организацията, от постигане на нейните цели (Фиг. II - 4).

В компетенциите на действията по планиране на човешките ресурси се включва разработването на планове¹, които могат да бъдат охарактеризирани като планове за:

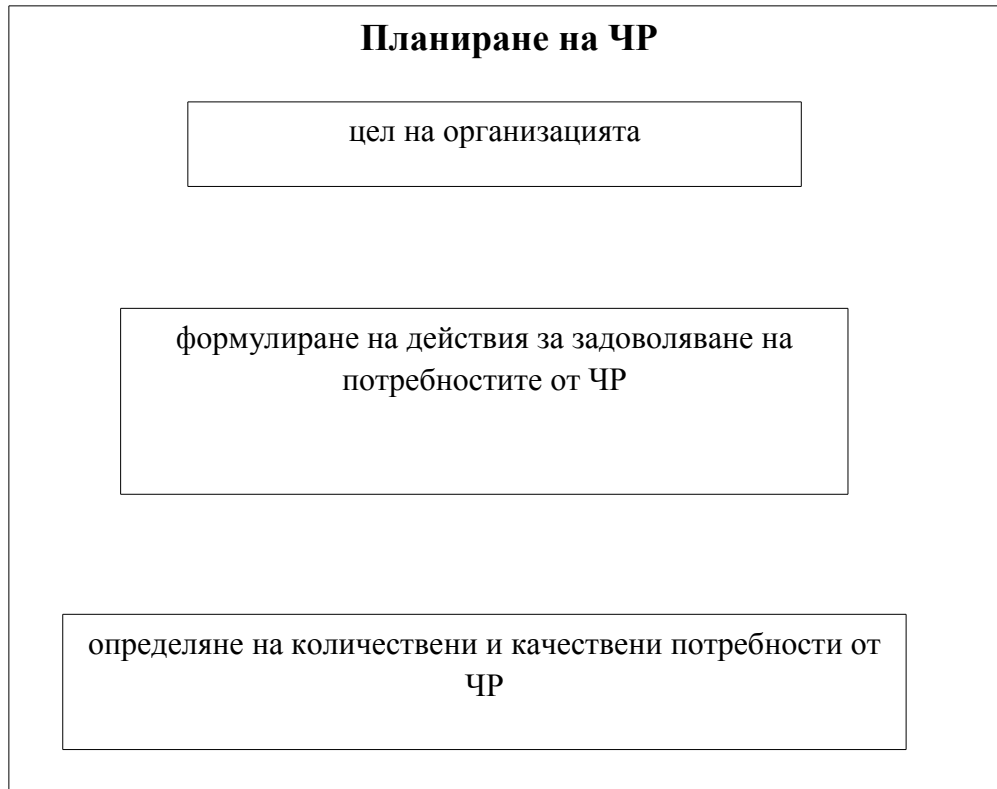
- необходимостта от човешки ресурси – включва необходимите количествени и качествени характеристики на работниците, както и нуждите от персонал за всяко организационно звено;

- повишаване производителността на труда – включва използването на човешките ресурси по начин водещ до повишаване на този показател;

- подбор – включва дейностите по подбор и възможностите за усъвършенстване на системата за подбор;

¹ Armstrong, M., Human Resource Management Strategy and Action, Kogan Page, L., 1992.

Фиг. II - 4 – Планиране на ЧР



Източник: Собствен

- обучение – показва необходимостта от усъвършенстване на знания и умения за конкретни работници и начините за това (вкл. бюджетните потребности);

- развитие човешките ресурси – включва възможностите за развитие на кадрите, информиране за тези възможности, както и усъвършенстване на системата за развитие;

- оценяване – включва оценка на трудовото представяне и усъвършенстване на критериите (на системата) за това;

- възнаграждения – включва равнище и структура на заплатите, усъвършенстване на системата за заплащане;

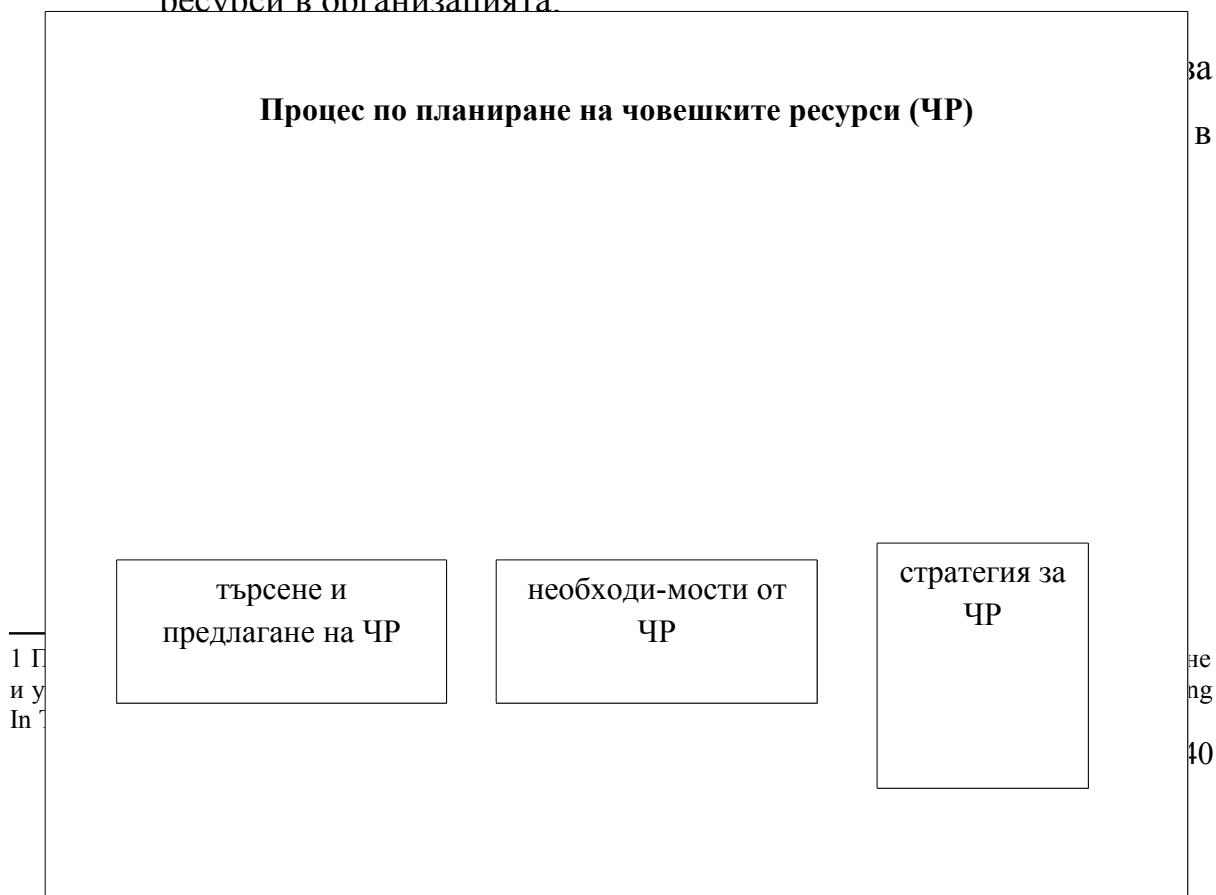
- подобряване условията на труд – включва усъвършенстване на режимите на труд, почивка, медицинско обслужване, отдих;

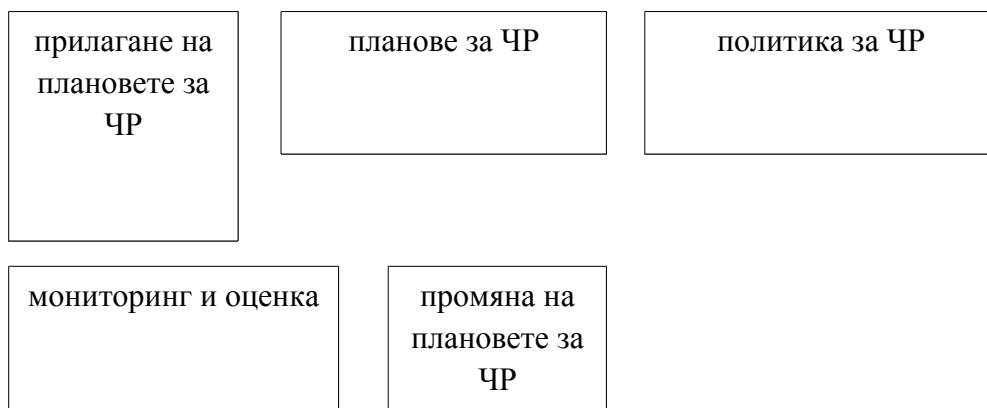
- усъвършенстване на трудовите отношения – включва преодоляване на конфликти¹, комуникации между управляващи и управлявани и между работодатели и синдикати, усъвършенстване на колективните трудови договори.

Всички планове по човешките ресурси дават прецизна представа за необходимите (елиминират излишните, необосновани) разходи и информират хората в организацията за бъдещите цели, задачи, промени, като цяло - усъвършенстване и развитие.

Краткосрочните, средносрочните и дългосрочните времеви периоди в процесите по планирането на човешките ресурси могат да се оформят в няколко последователни етапа (Фиг. II - 5):

- Оценка на търсене и предлагане на човешки ресурси – необходимият анализ за състоянието и тенденциите в областта на човешките ресурси се осъществява както на ниво организация, така и на регионално и национално ниво;
- Определяне на необходимостта от човешки ресурси – на база на резултатите от анализа (сравняване) на търсенето и предлагането на човешки ресурси се определят потребностите от човешки ресурси в организацията:





Източник: Собствен

- Стратегията за човешките ресурси е фундамент за разработване и прилагане на съответните политики, дефиниращи ръководното поведение при работата с хора;
- На база стратегиите и политиките в областта на човешките ресурси се разработват планове, съответстващи на дейностите по управление на човешките ресурси;
- След изготвянето на съответните планове се пристъпва към тяхното прилагане;
- Действието на планове се подлага на мониторинг и оценка;
- При несъответствия с поставените цели, промяна на условията и пр. основания, планове подлежат на промяна.

Важна част от планирането на човешките ресурси на всеки етап е съобразяването на тези действия с целите на организацията от гл. т. на бюджетната осигуреност.

2.4. Подбор

Подборът е една от най-важните дейности на управлението на човешките ресурси. Привличането на най-подходящите кандидати за определената длъжност изисква точна преценка на техните качества, удовлетворяващи най-пълно изискванията на съответната длъжност.¹ Подборът се характеризира в следните основни действия (Фиг. II - 6):

- *изисквания към кандидатите* – определят се необходимите качества, които кандидатите трябва да притежават, за да могат да изпълнява съответните трудови задачи;

- *привличане* – за заемане на свободното работно място трябва да се привлече подходящ кандидат;

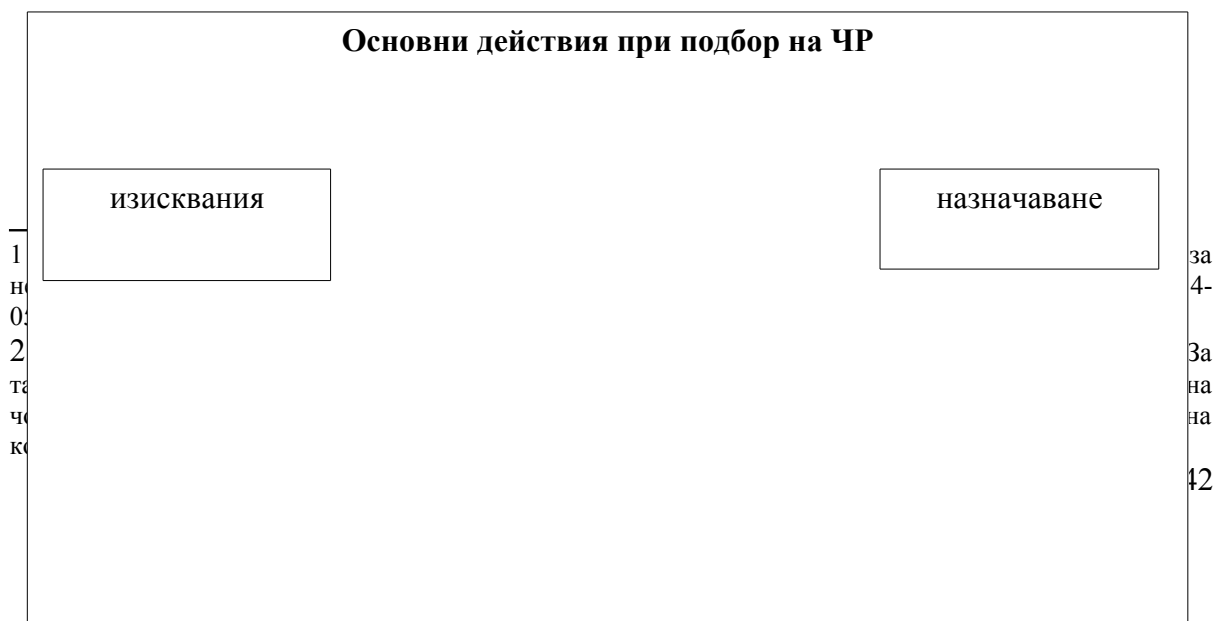
- *пресяване* – на база постъпили документи и проучване са оставят за разглеждане най-подходящите кандидати;

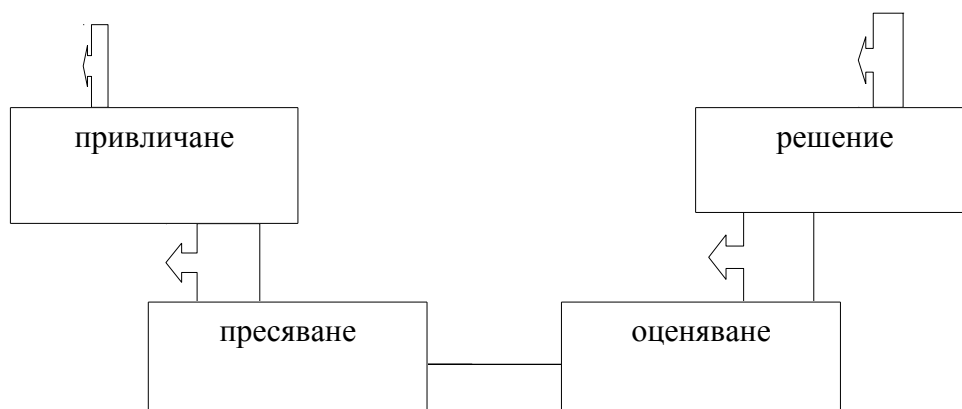
- *оценяване на качествата* – разглеждат се качествата на кандидатите, съобразени с изискванията на длъжността;

- *вземане на решение* – към кого да се отправи предложението за работа;

- *назначаване* – фактическото наемане на подходящия служител².

Фиг. II – 6 – Основни действия при подбора на човешки ресурси





Източник: Собствен

В действията свързани с определяне на *изискванията* към кандидатите за работа се цели да се определят изискванията към качествата на кандидата за работа т. е. да се определят качествата, от които зависи трудовото му представяне. По този въпрос, внимание заслужават достиженията на проф. Алек Роджър¹ и проф. Джон Мънро Фрейзър², които групират изискванията към кандидатите за работа (първия в седем направления, а втория в пет). Подобни методики могат да бъдат ориентирани, но при определяне на изискванията към кандидатите за работа трябва да се отчетат и конкретни специфики – особености на длъжността, организационна култура, климат и пр. С последните са свързани търсенията на качества като индивидуалност³, нагласи, удовлетвореност от труда, мотивация.

*Привличането*⁴ на подходящите кандидати е насочено към онези кандидати, които ще извършват най-ефективно предлаганата работа. Необходимо е процесът да бъде съобразен с действащата организационна

1 Вж. по-подробно Rodger. A., The seven point plan, NIIP, Bookmark and Share, London, 1952.

2 Вж. напр. Fraser, J. M., Employment Interviewing, „Macdonald and Evans”, London, 1978.

3 Вж. напр. Burandas, D., Management, TEAM, Athens, 1992.

4 Привличането в литературата често пъти се среща и като *набиране* на кандидати.

политика. Привличането на кандидати за работа, според източниците за това може да бъде разделено на:

- затворено – включва процесите по привличане вътре в организацията – обявяване на свободни работни места, промяна на заемани работни позиции, повишения, нови длъжности и др;

отворено – включва привличането на кандидати външни за организацията – обяви и проучвания на трудовите борси, препоръки за определени (обикновено висококвалифицирани) кандидати, специализирани посредници, учебни заведения и др.

Предварителното *пресяване* е действие по определяне на кандидатите, които притежават качества, отговарящи най-пълно на поставените изисквания. За целта се проучват всички данни, дипломи, сертификати, опит, стаж, автобиография, предишно трудово поведение, представяне и т.н. на кандидата, които дават първоначалната представа за очаквано трудово поведение и представяне.

Оценяването на качествата на кандидата цели „поглед“ в бъдещото му трудово поведение и представяне. Използваните разнообразни методи за това са свързани с валидност и достоверност. *Валидността*¹ показва връзката между измерваните характеристики и поставените критерии за трудово представяне, а *достоверността*² – осигуряване на сравнително постоянни (достоверни) във времето резултати.

По отношение на методите за оценка на кандидатите, могат да се определят като най-разпространени – тест и интервю.

Тестовите за оценка на качествата на кандидатите могат да измерват: придобитите знания и умения; интелигентност; способности; умение да се изразяваш; координация; индивидуалност и др.

Интервю – разговор с кандидата, предварително насочен, целящ събиране на допълнителна информация (невидима от представените

1 Вж напр. DeCenzo, D., S. Robins, Human Resource Management, „John Wiley and Sons Inc”, NY, 2002.

2 Пак там.

документи) с цел потвърждаване или отхвърляне на съществуващата до момента информация, както и получаването на нова за предсказване на бъдещо трудово поведение и представяне.

Решението за избор на даден кандидат се базира основно на информацията от предишните етапи, но влияния могат да окажат и фактори като например препоръки или медицински изследвания¹.

Назначаването е фактическото наемането на работа в организацията, уреждане на трудовите отношения. Основанието за това в Република България е Кодекс на труда², където са уредени и действията по освобождаване на работниците и служителите.

Важен момент е и *освобождаването* на работниците и служителите, също уредено в Кодекс на труда. Прекратяването на трудовите правоотношения може да стане по няколко начина и на база различни основания³ и обезщетения⁴: без предизвестие на която и да е страна; без предизвестие от страна на работника или служителя; без предизвестие от страна на работодателя; с предизвестие от страна на работника или служителя; с предизвестие от страна на работодателя.

2.5. Обучение и развитие

Обучението на човешките ресурси в организациите е процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на персонала, целящо подобряване на трудовото представяне. Знанията са това, което заетия трябва да знае, уменията – какво трябва да може, а нагласите са

1 Например медицинските изследвания при уреждане на трудовите отношения на спортисти са последното, но ключово условие на трудовия договор. Въпреки задоволителните предварителни проучвания, препоръки, преки наблюдения и пр., медицинските изследвания са основанието за сключване или не на договора.

2 Кодекс на труда, ДВ, изм. и доп., бр.27, 25.03.2014г.

3 Вж. по-подробно Петкова, А., Прекратяване на трудовия договор и дължими обезщетения, Сп. „Актив”, Изд. „Доби прес”, бр.10, 2012.

4 Тодорова, Л., Видове обезщетения при прекратяване на трудовото правоотношение, Сп. „Информационен бюлетин по труда”, ИК „Труд и право”, бр. 2 , 2011.

отношението към задачите и хората в трудовите процеси. Усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите се определя най-често като развитие. Между обучение и развитие няма открояващо се разграничаване и често се среща паралелната употреба и на двата термина¹. И все пак можем да поставим *развитието* по-широко от *обучението*, включващо комплекс от дейности насочени към развитието на кариерата като цяло и свързаните с това политики по обучение и развитие.

Когато се определят нуждите от обучение в организацията се съпоставят нивата на трудовото представяне и желаните равнища. Формираните различия са основания да се открият пропуските в знанията, уменията и нагласите у персонала и да се дефинират нуждите от обучение². Посочването на конкретните обучаващи дейности, периоди, ресурси и пр. е предмет на проектирането на обучителните програми. В основата си обучението цели създаване на възможности за решаване на проблеми. Авторовото виждане е, че обучението трябва да формира у обучаващия се способността да решава проблеми на базата на следната четиристепенна дисекция, която може да бъдат илюстрирана (Фиг. II - 7) като решение (стъпки) на обикновена математическа задача:

първо – описване на проблема (създаване/разбиране на условието);

второ – структуриране на стъпките по решението (създаване на алгоритъм за решение);

трето – практическо осъществяване на стъпките (решение на алгоритъма);

четвърто - тълкуване, обобщаване, изводи, препоръки (обяснение на решението).

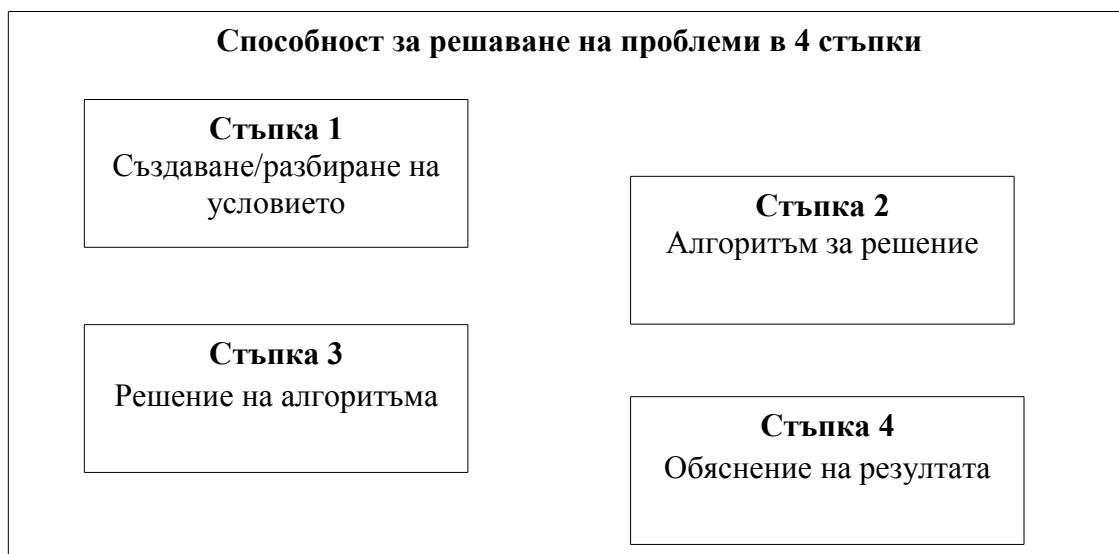
Важна част от обучението е изборът на подходящите методи, напр.: инструктиране, демонстриране, смяна на работното място, разширяване на

1 Вж. напр. Carrel M., N. Elbert, R. Hatfield, Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce, „Prentice Hall”, NY, 1995.

2 Guest, D., T. Kenny, A Textbook of Techniques and Strategies in Personnel Management, IPM, L., 1988.

трудовете задължения, лекции, дискусии, симулации, практически ситуации, активни методи, игри¹, поднесени по подходящ начин, от подходящ учител. Обучаваните са тези, които прилагат процеса на учене. Важно е те да бъдат мотивирани да участват активно в обучението. Когато обучението са редовни, те стимулират заетите да се интересуват от извършваната работа, да търсят начини за повишаване на квалификацията и самоусъвършенстване, а когато обучението са под формата на игри, свързани с увлекателни и приятни действия, те изграждат екипност.²

Фиг. II - 7 – Четиристъпково решаване на проблеми



Източник: Собствен

¹ Марчев, А., А. Марчев мл., Оползотворяване на наличните on-line ресурси и мотивация чрез активни методи за обучение, Иновации при интегриране на формалното и неформалното образование за развитието на талантите и способностите, първа международна конференция с международно участие – Сборник с доклади, Сдружение „Център за творческо обучение”, с.36-43, София, 2013.

² Харизанова, М., Н. Миронова, Т. Кичева, Система за управление на човешките ресурси – структура, функции, перспективи, студия, Научни трудове, том 2/2011, ИК – УНСС, София, 2012, с. 38.

Оценяването на ефективността от обучението цели определяне на финансовите ползи за организацията съпоставени с направените разходи за обучението.³

2.6. Мотивация и ангажираност

Разглеждането на мотивацията и по точно проблема за трудовата мотивация, и още по-точно управленското въздействие върху трудовата мотивация е все по-важно в управлението на човешките ресурси. Мотивацията е процес, който отчита сложността на човешката психика и потребности, както и влиянията на различните условия на труд в непрестанно и все по-бързо променящата се среда. Всичко това прави процеса сложен.

Трудовата мотивация може да означава подтик за:

- труд въобще;
- конкретен вид труд;
- труд в конкретна организация;
- постигане на високи трудови резултати.²

По своето съдържание трудовата мотивация се свързва с потребностите³ произвеждащи желанията и целите и формиращи поведението. Ясно поставените цели повишават мотивираността.⁴ Мотивацията съществува при наличието на свързаност между трудовата изява и резултата от нея, задоволяващ потребностите на индивида. Според Брем⁵ индивидът избира поведение максимално задоволяващо потребностите му.

3 Вж. напр. Brewster, C., A. Hegewisch, Policy and Practice in European human resource management, The PWH Cranfield Survey, Routledge, L., 1994.

2 Паунов, М., Мотивация, УИ „Стопанство”, София, 2001, с. 29.

3 Различни схващания (теории) бяха отбелязани по-горе.

4 Вж. напр. Latham, G., F. Locke, Goal Setting – A Motivation Technique That Works, „Organizational Dynamics”, 1979.

5 Brehm, J., A Theory Of Psychological Reactance, „Academic Press”, NY, 1966.

Подтикът към *труд въобще* се проявява като мотив за извършване на определена работа (или на всякаква работа в зависимост от възнаграждението).

Върху мотивацията за *конкретен вид труд* (професионалната ориентация) влияние оказва не само възнаграждението, но и фактори като интереси, влечения, престиж, традиции дори мода.

Мотивацията е пряко свързана с отношението (*нагласите*) към труда. „Нагласата е придобитата склонност за устойчива благоприятна или неблагоприятна реакция спрямо даден обект.”¹ – поведенски фактор, свързан с конкретен обект и ситуация. Нагласите към труда имат важно значение в практиката на управлението на човешките ресурси. Те могат да бъдат средство за постигане на цели или осигуряване на доходи.

Мотивацията за *труд в определена организация* е причина свързана с преценката на работещия, че именно в конкретната организация може да се реализира най-добре, най-пълно – чувства се приет, разбран, може да влияе върху хора, събития и т.н. При мотивацията за труд в определена организация се повдига въпроса за свободния избор (а и за свободата въобще²) – „Всяка наша дейност отвъд пряката икономическа принуда, отвъд грижата за биологическото ни оцеляване е всъщност обект на избор, зависи от съвкупност от сравнения, преценки и компромиси, много малка част от които осмисляме напълно. При това всички тези сравнения, преценки и компромиси не са дадени веднъж завинаги, а са динамични и подлежат на промяна, доколкото на промяна подлежат и личността, и средата ѝ.”³ Неразделна част от мотивацията за труд в определена организация е *ангажираността* (съпричастността). Уайт⁴ определя ангажираността в три области на чувства и поведения, свързани са организацията:

1 Fishbein M., I. Aizen, Belief, Attitude intention And behavior: An Introduction To Theory And Research, Mass. Adison-Wesley Publ., 1975, p.6.

2 Вж. по-подробно напр. Фром, Е., Бягство от свободата, Изд. „Захари Стоянов”, София, 2001.

3 Паунов, М., Мотивация, УИ „Стопанство”, София, 2001, с. 55.

4 White, G., Employee Commitment, ACAS, Paper 38, London, 1987.

- вяра в организацията и приемането ѝ като такава заедно с нейните цели и ценности;

- готовност в името на организацията да се упражни по-голямо усилие от това, за което индивидът е нает;

- желание за запазване на принадлежността към организацията.

Ангажираността може да бъде въпрос на афекти - чувства, емоции, дори страсти¹; навик – свързан с нежеланието за напускане; задължение – чувство за дълг.

Мотивацията за *постигане на високи трудови резултати* най-често се свързва с възнаграждението. Но в дългосрочен план постоянното увеличение на възнаграждението е трудно постижимо и по-важното – не повишава мотивацията. Мотивирането за добрите резултати в труда е въпрос не само на възнаграждение, но и на фактори като вътрешни подбуди, компетентност, постижения и пр.

Въпросът за управленското въздействие върху трудовата мотивация, обикновено се свежда до прилагането на следната концепция: първо – създаване (изграждане) и прилагане на мотивационна политика и второ – индивидуално мотивиране.

Изграждането на мотивационната политика се основава на комплекс от елементи, по-важните от които са:

- мотивиране чрез самата работа;
- мотивиране чрез оценка;
- мотивиране чрез участие;
- мотивиране чрез екипност²;
- мотивиране чрез статусни роли³;
- мотивиране чрез поощрения и наказания;

1 По-подробно Reeves B., J. L. Read, Total Engagement, Harvard Business Press, 2013.

2 Вж. по-подробно Манасиев, С., Екипността като съвременна мотивационна политика, Съвременния поглед на докторанта към науката – сборник с научни студии и статии, УИ „Неофит Рилски”, Благоевград, 2011, с. 257-261.

3 Вж. по-подробно Schein, E., Organizational Psychology, Prentice Hall, NJ, 1980.

- мотивиране чрез организационна култура¹;
- мотивиране чрез лидерство²;
- мотивиране чрез възнаграждения.

Към изграждането и прилагането на мотивационните политики трябва да се прибави и индивидуалното (персонално) мотивиране. Сложността на този процес се основава на сложността на човешката личност. И все пак, когато се изготвят индивидуалните мотивационни политики трябва да се отчита някои от следните личностни фактори: темперамент; индивидуална мотивационна ориентация³; възраст; индивидуално „възприятие-оценка“ – индивидуалното самоосъзнаване и взаимодействие със заобикалящата ни среда; характер на личността; работа в „алгоритмична обстановка“, или работа в „неопределеност“ и пр.

2.7. Оценяване

Оценяването на персонала е дейност характеризираща се със следното:

- събиране на информация за трудовото представяне на работника или служителя;
- анализ на информацията;
- изготвяне на становище за работата му;
- извършване на действията съобразно целите на организацията.⁴

Действията по оценяване на персонала целят:

- постигане на по-висока ефективност чрез посочване на възможности за подобряване на работата;

1 По-подробно Pettigrew, A., On Studying Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, No 24, 1979, а също и Schein, E., Organizational Culture And Leadership, „Jossey-Bass“, SF, 1985.

2 Напр. Conger, J., The Charismatic Leader, „Jossey-Bass“, SF, 1989.

3 Вж. McClelland, D., C. Power, The Inner Experience, „Irvington“, NY, 1975.

4 Шопов, Д., Й. Близнаков, М. Атанасова, Г. Георгиев, Д. Димитров, Терминологичен речник по управление на човешките ресурси, УИ „Стопанство“, София, 2004, с. 358-360.

- разкриване (посочване) на онези служители, които могат да бъдат натоварени с по-големи отговорности;

- предоставяне на информация за това доколко знанията, уменията, професионалната подготовка на заетите отговарят на тяхната работна позиция;

- определяне на онази част от заетите, с които организацията може да се раздели и онези, които са особено ценни ресурси;

- разкриване на възможности за поощрения на най-добре справящите се работници и служители;

- спомагане на процесите по себепознание, самореализация;

- мониторинг на новопостъпилите и тези намиращи се в изпитателен срок, съответно становища за допълнителни обучения, квалификация и т.н., необходими при формиране на решението за последващото му постоянно назначение.

Оценяването на персонала обхваща работниците, служителите, ръководителите, въобще всички заети в организацията. Неговата периодичност може да варира от кратки срокове до няколко години, в зависимост от целите на организацията. Важна част при оценяването е възможността за обжалване на оценката от страна на оценявания. В този смисъл значение има избора на оценяващ. Признаците, по които се осъществява оценяването също могат да варират от няколко до няколко десетки и включват например: желание за работа, сръчност, бързина, инициативност, сътрудничество, спазване на работно време, лидерски способности, приспособяване към колектив, интерес към работата, способност за общуване и т.н. В държавната администрация например¹, въз основа на оценките по конкретните показатели, оценяващият определя обща оценка която може да бъде: **изключително изпълнение** – оценяваният изключително ефективно изпълнява работата си значително

¹ Заповед № РД 11-10-265/30.06.2011г., Вътрешни правила за процедурите по атестиране и обучение на служителите от ОД „Земеделие” – Варна на Директора на ОД „Земеделие” – Варна, Министерско на земеделието и храните, 2011.

над изискванията за длъжността през целия период; **изпълнението е над изискванията** – оценяваният редовно изпълнява работата си над изискванията за длъжността; **изпълнението отговаря на изискванията** – оценяваният като цяло изпълнява работата си на нивото на изискванията на длъжността, но не го надминава; **изпълнението не отговаря напълно на изискванията, необходимо е подобрение** – оценяваният изпълнява работата си под нивото на изискванията за длъжността; **неприемливо изпълнение** – оценяваният системно изпълнява работата под нивото на изискванията за длъжността.

Техниките, на база на които се оценява персонала са различни за различните организации и техните цели. Някои от най-често използваните са чрез:

- писмена характеристика – описание на трудовата дейност;
 - оценки на специалисти – комисия, която ранжира трудовите постижения по предварително разработена скала;
 - еталон – предварително създаден еталон по който се сравняват трудовите качества;
 - сравняване по двойки – всеки се сравнява с всеки и подредбата е на принципа на отпадането;
 - атестационни формуляри - анализиране на съответните показатели и нанасяне на оценката в съответната колона на формуляра;
 - избор на характеристики – характеризирание на работата посредством списък с предварително разработени характеристики, които могат да се допълват с нови такива;
 - характеризирание на силните и слабите страни в трудовото представяне и на тази база определяне на възможностите за развитие;
 - интервю – дискусия с оценявания, в която свободно се изразяват мнения, мотиви и пр.;
 - подредба на най-важните дейности – наблюдават се само най-важните дейности, тези които имат най-решаващо значение за постигане на целите.

Разбира се, възможни са най-различни вариации в използваните техники за оценяване на персонала, но правилно подбрани, те са добра основа за организационни решения.

2.8. Възнаграждения

Говорейки за трудовите възнаграждения на първо място трябва да изясним понятието *работна заплата*. За целта ще се опрем на два цитата: „Работната заплата е парично възнаграждение за положен труд и постигнати резултати в трудовата дейност на служителя, определяно в съответствие със законовите изисквания, изисквания въведени в политиката и механизмите за управление на възнагражденията, финансово – икономическото състояние на организацията и отражението на трудовите разходи върху конкурентноспособността на продуктите и организацията като цяло.”¹, „Работната заплата е паричното трудово възнаграждение или заработка, определени в съответствие със споразумение между работодателя и синдикатите с националното законодателство или с нормативен акт на правителството, което по силата на писмен или устен договор за наемане работодателят предоставя на работниците и служителите за труда, който е положен или трябва да бъде положен или за услугите, които са оказани или трябва да бъдат оказани.”²

Номиналната работна заплата представлява паричното изражение на заплатата, а *реалната работна заплата* е покупателната способност на номиналната работна заплата – количеството стоки и услуги, които могат да се получат срещу парите. Върху реалната работна заплата влияние оказват фактори като изменение на номиналната работна заплата, цени на стоки и услуги, данъци, осигуровки.

1 Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, ИК – УНСС, София, 2014, с. 79.

2 Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 1998, с. 173.

При определянето на работната заплата работодателят отчита голям комплекс от фактори с взаимосвързано действие – състояние на трудовия пазар, нормативна уредба, естество на работата, трудови резултати, работно време, производителност на труда, финансово състояние на организацията и др.

От друга страна върху определянето на работната заплата действат и фактори ограничители – *минимална работна заплата за страната* – определена и гарантирана от Министерски съвет; *допълнителни и други трудови възнаграждения* – определят се от Кодекс на труда¹ и от нормативни актове на Министерски съвет; *средна брутна заплата за дейностите на бюджетна издръжка* – тези средства са заложи в Закона за държавния бюджет; регулиране на средствата за заплати в държавните и общински предприятия – използва се класификатор, определящ възнагражденията за съответните длъжности².

В зависимост от изпълняваната работа или длъжност, образование и квалификация, работни отговорности и специфични характеристики на работната среда се определя *основна заплата*. Нейното предназначение е да компенсира допълнителните разходи на труд, да насърчава желание в работниците и служителите да заемат съответната длъжност или работно място, както и да ги поощрява да усъвършенстват своите знания и умения. В работната заплата се отразяват тежестта на труда и условията на производствената среда.

*„Брутната работна заплата е пълния размер на номиналната работна заплата, която се начислява на работника или служител за отработеното време или за постигнати резултати.”*³ Брутната трудова заплата (брутно трудово възнаграждение) се начислява за определен период и съдържа всички полагащи се елементи⁴ на работната заплата – основна заплата,

1 Кодекс на труда, ДВ, бр.61, 2014.

2 Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация, приета с ПМС № 129 от 26.06.2012г., в сила от 01.07.2012г., ДВ бр.50, 2014.

3 Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 1998, с. 197.

4 Шопов, Д., Й. Близнаков, М. Атанасова, Г. Георгиев, Д. Димитров, Терминологичен речник по управление на човешките ресурси, УИ „Стопанство”, София, 2004, с.144.

наднормено възнаграждение, премия, доплащания към работната заплата, целеви и персонални награди, допълнителни трудови възнаграждения и други възнаграждения, преди да са удържани съответните данъци, осигурителни вноски и други вземания.

Акционерното (дялово) участие на работниците и служителите в организацията е форма на заплащане и мотивационен фактор – мотивира за колективна работа, сътрудничество, стабилност, доверие и пр. Акционерното участие на работниците и служителите е широко разпространена корпоративна практика в много страни.

Политиката по управление на възнагражденията¹ отразява възгледите, убежденията, ценностите на организацията. Основни въпроси в това отношение са диференциация на заплатите, възможности за растеж на заплатите, конкурентни нива на заплатите – предотвратяване на текучеството на ценни кадри и особено важното променливо възнаграждение обвързано с резултати, реални приноси.

2.9. Безопасни и здравословни условия на труд

Осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд в организациите е преди всичко бизнес мислене, осигуряващо растеж и целящо: по-висока производителност на труда вследствие запазване здравето и работоспособността на работниците и служителите; намаляване на отсъствията поради заболяване; намаляване на риска от трудови злополуки; от гл.т. на изброените по-горе - привлекателни условия на труд.

Работоспособността е човешката способност за изпълнение на определен обем работа с определено качество и в определен срок. В тази връзка запазването на висока работоспособност означава по-ефективно

¹ Вж. по-подробно Каменов, К., Управление на възнагражденията, Изд. „Сиела”, С., 2011.

използване на организационните ресурси. Върху работоспособността оказват влияние фактори като: интензивност на работата, монотонност, безопасни технически средства, санитарно-хигиенни условия, режим на труд и почивка (Фиг. II - 8).

Нормативната база в областта на условията на труд е широко разработена в РБългария. Основно значение в тази област имат:

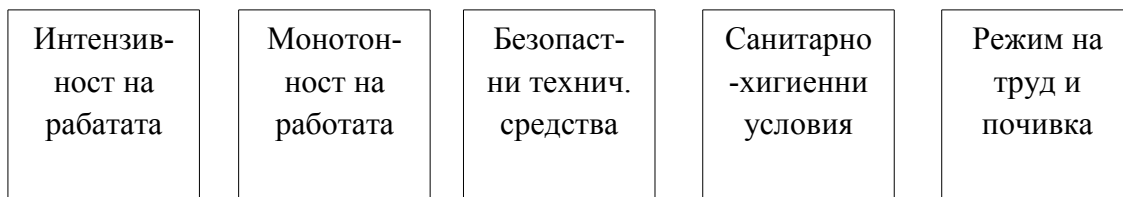
- Кодекс на труда – формира основните изисквания към безопасните и здравословни условия на труд, носенето на административна наказателна отговорност, както и санкциите при неспазвания и нарушения¹;

- Закон за здравословните и безопасни условия на труд² – урежда правата и задълженията на държавата, работодателите, работещите, представителите на работещите по безопасност и здраве при работа, на лицата, които за своя сметка работят сами или в съдружие, и на други организации и юридически лица за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд.

- Наредба № 3 от 25.01.2008 г. за условията и реда за осъществяване дейността на службите по трудова медицина³, МЗ и МТСП, обн. ДВ, бр 14, 2008 г. – урежда условията и редът за осъществяване дейността на службите по трудова медицина;

Фактори, влияещи върху работоспособността

Работоспособност



Източник: Собствен

- Наредба № 7 от 23.09.1999г. (изм. април 2008г.)¹ за минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд на работните места и при използване на работното оборудване;

- Наредба за организация на работното време на лицата, които извършват транспортни дейности в автомобилния транспорт² – има за цел да подобри защитата на здравето и безопасността на лицата, които извършват транспортни дейности в автомобилния транспорт, както и да се подобри пътната безопасност;

- Наредба № РД-07-2 от 16.12.2009г. за условията и реда за провеждането на периодично обучение и инструктаж на работниците и служителите по правилата за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд³ – определя условията и редът за провеждане на обучение и инструктаж по безопасност и здраве и се прилага във всички предприятия и места, където се осъществява трудова дейност или се провежда обучение;

- други⁴.

1 Наредба № 7 от 23.09.1999г. за минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд на работните места и при използване на работното оборудване, изм. ДВ, бр 40, 2008.

2 Наредба за организация на работното време на лицата, които извършват транспортни дейности в автомобилния транспорт, обн. ДВ, бр. 77, 2006.

3 Наредба № РД-07-2 от 16.12.2009г. за условията и реда за провеждането на периодично обучение и инструктаж на работниците и служителите по правилата за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, в сила от 01.01.2010г., МТСП, обн. ДВ, бр. 102, 2009.

4 С оглед ненатоварване на основния текст на изложението в приложение 5 е представен значително по-голям списък от нормативната уредба на Р България отнасящ се за условията на труд.

Нормативната база на РБългария, уреждаща условията на труд се състои от няколкокостотин документа. Насоките на това законодателство могат да се обобщят в следните няколко момента:

първо – неутрализиране на вредното влияние на работната среда – специално работно облекло, лични предпазни средства, безплатна храна и др.;

второ – премахване или ограничаване на отклоненията в условията на труд – тук освен мерки като добра вентилация и намаляване на шума¹, се включват и мерки по намаляване монотонността на работата;

трето – инструктаж за безопасна работа;

четвърто – периодични медицински прегледи;

пето – специална закрила на някои категории заети – непълнолетни, жени, лица с намалена трудоспособност.

Програмата за здравословни и безопасни условия на труд (необходима във всяка организация) трябва да се базира на някои от следните момента:

1) анализ на причините за заболяванията и злополуките и възможности за намаляването им;

2) откриване на потенциалните опасности и осигуряване на ефективни средства за защита;

3) постоянен мониторинг на състоянието на здравеопазването и охрана на труда от страна на висшето ръководство;

4) носене на пряка отговорност от съответните ръководители;

5) инструктаж и обучение на всички, целящи елиминиране на трудовите и здравни опасности.²

2.10. Трудови отношения

¹ По-подробно Василев, Е., Управление на персонала в транспорта, УИ „Стопанство”, С., 2008, с. 218.

² Армстронг, М., Наръчник за управление на човешките ресурси, ИГ “Делфин прес”, Бургас, 1993, с. 203-204.

„*Индустриалните отношения* се разбират като колективни трудови отношения между държавата и/или организациите на трудещите се и на работодателите, между организациите на трудещите се и организациите на работодателите, а така също и между работодателя и съответната организация на трудещите се или между работодателите и представителите на трудещите се по повод и във връзка с разработването и реализирането на икономическата и социалната политика в страната, в отрасъла, в региона и в предприятието, както и с уреждането на трудовите и осигурителни отношения.”¹, „*Трудови отношения* – отношения между работодателя и работника или служителя по повод наемането, използването и освобождаването на работната сила.”²

Индустриалните отношения се характеризират с две форми: **тристранни** – отношения, в които участват от една страна правителството, от друга – представители на работодателите и от трета – представители на работниците и служителите и **двустранни** – от една страна работодателя или организации на работодателя и от друга работниците и служителите или техни организации.

Отношенията между работодателя и организациите на работниците и служителите се уреждат чрез *колективните преговори* и *колективните трудови договори*. Колективният трудов договор е писмено споразумение за условията на труд и наемане, сключено между работодателя и представители (организации) на работниците и служителите. С колективния трудов договор се уреждат трудовите и осигурителни отношения на работниците и служителите. Към него могат да бъдат отнесени въпросите на следните основни момента, част от неговото съдържание: общи положения, обучение и развитие, възнаграждения, работно време, условия на труд, социално-битово и културно положение, синдикална дейност, други (Фиг. II - 9).

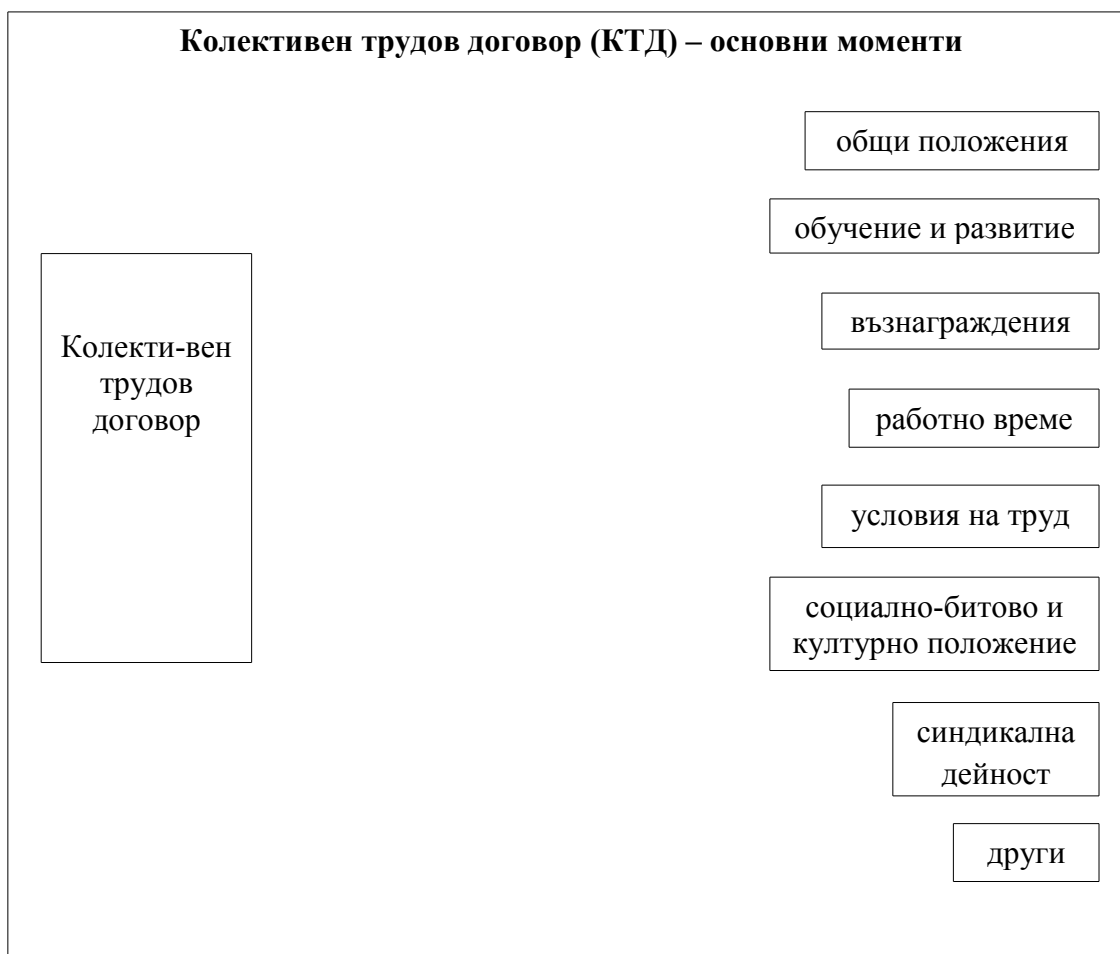
1 Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 1998, с. 313.

2 Шопов, Д., Й. Близнаков, М. Атанасова, Г. Георгиев, Д. Димитров, Терминологичен речник по управление на човешките ресурси, УИ „Стопанство”, София, 2004, с.528.

Участието на трудещите се в управлението може да се прояви в най-различни форми – с или без участие на синдикати; на база споразумение; чрез представители; чрез преговори; чрез самоуправление и др. То е от една страна израз на демокрация, а от друга средство за привличане на работници и служители.

В отношенията между работодатели и служители неизбежно възникват несъгласия, спор наречен *колективен трудов спор*. Той се предявява с писмено искане от страна на работниците и служителите и бива два вида – за права и за интереси. Основна процедура в уреждането на колективния трудов спор е *трудовия арбитраж*, който бива *доброволен* – страните прибягват по свое желание и *принудителен* – предвиден в Закона за уреждане на колективните трудови спорове¹

Фиг. II - 9 – Основни моменти в колективен трудов договор



¹ Закон за уреждане на колективните трудови спорове, изм. ДВ, бр. 7, 2012.

Призната от закона форма за защита на интересите на работниците и служителите е *стачката*¹. Законът предвижда и гарантира правото на стачка като възможност, но и категорично не допуска стачката в определени случаи.²

Трета глава

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

1. Същност

Думата „култура” има латински произход - „cultura” и означава обработване (на земята). В тълковните речници могат да се открият и значения като: съвкупност от човешки постижения в областта на техниката, възпитанието, обществения строй, образованието, науката, изкуствата; състояние на обществения, стопанския и умствения живот в една или друга епоха; степен на развитие; усъвършенстване и т.н.³ Статистиките изброяват над четиристотин дефиниции.

Организация е термин означаващ „Обединение на хора за обща дейност и постигане на определени цели.⁴”, а според Паунов⁵ „Организация от своя страна е термин, който може да означава най-малко три неща: подреденост(наличие и степен на нехаос); процес на създаване на тази подреденост; институция.”

1 Пак там.

2 Пак там, глава трета.

3 Габеров, И., Д. Стефанова, Речник на чуждите думи в българския език с приложения, „Абагар” – АД, В. Търново, 2002, с. 401.

4 Пак там, с.552.

5 Паунов, М., Организационна култура, УИ „Стопанство”, София, 2011, с. 17.

Културата на ниво организация, също е обект на множество определения. Петигрю, определя организационната култура като „система на общите и колективно възприети значения, отнасящи се за дадена група към определен момент”¹, както и „символите, езика, идеологията, вярванията, ритуалите, митовете”². Шайн посочва: „съвкупността от основни предположения – открити, изобретени или развити от дадена група в процеса на научаването ѝ да се справя с проблемите на външната си адаптация и вътрешната си интеграция – предположения, проработени достатъчно добре на практика, за да се смятат валидни и да бъдат внушавани на новите членове на групата като правилен начин на възприемане, мислене и чувстване”³, Хофстеде подчертава, че „организационната култура може да бъде определена като колективно програмиране на ума, което различава членовете на една организация от друга”⁴. Всъщност *организационната култура* е индивидуално възприятие. Отражение в собствената ни психика на заобикалящата ни корпоративна действителност, оценена от нас самите (добро-зло, правилно-неправилно, красиво-грозно, силно-слабо и т.н.). Подобна дихотомна оценка е с различна насоченост. Може да съществува като идея, вещ, философия, изкуство и пр. Разглеждайки организационната култура, имаме предвид ценностите, утвърдени в организацията.⁵

2. Форми⁶

1 Pettigrew, A., On Studying Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, N.24, 1979, p.574.

2 Пак там, с.576.

3 Schein, E., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, S.F., 1985, p.9.

4 Хофстеде, Х., Култури и организации: Софтуер на ума, Изд. „Класика и стил”, София, 2001, с. 251.

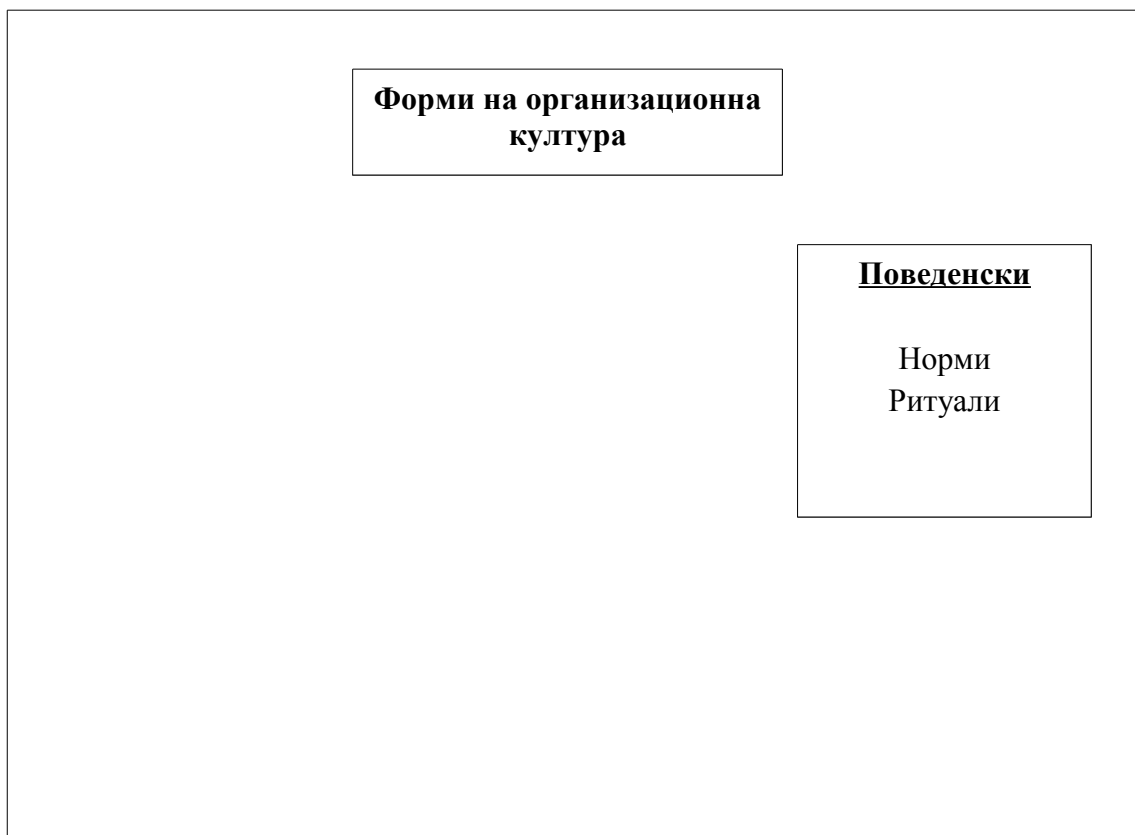
5 Вж. също Ефремовски, И., Въздействие на организационната култура върху мотивацията на персонала, дисертация, ЮЗУ „Неофит рилски”, Благоевград, 2013.

6 Вж. Манасиев, С., Някои моменти в управлението на организационната култура, статия, Авангардни научни инструменти в управлението – издание на международен научен форум, том 2(7), ISSN 1314-0582, София, 2013.

Постъпването, присъединяването, приобщаването към дадена организация става формално – чрез нормативно-правната уредба и неформално – чрез синхронизиране на собствените ни ценности с тези на организацията. Една част от ценностите на организацията са всички писани и утвърдени правилници, наредби, технологии, процедури, заповеди, решения и пр. Друга част дава представа за компанията – реклами, опаковка, популярност, качество на продукта, организация на производството, организационна структура и т.н.

Когато говорим за форми на организационната култура, проявлението могат да се класифицират в следните направления – **познавателно** (когнитивно) – вкл. *език, мъдрости, митове, символи*; **поведенско** – вкл. *норми и ритуали* и **събирателно** – съчетавайки първите две – *герои и организационен климат* (Фиг III - 1).

Фиг. III – 1 – Форми на организационна култура



Източник: Собствен

Организационен език - организационният стил на говорене се формира, развива, променя, обогатява, така както се формира, развива, променя и

обогаत्याва организацията и нейните членове. Всеки новопостъпил донася със себе си своя начин на разговор и възприема съществуващия. Някои нови изрази се налагат, други отпадат и така се формира организационния език. Употребата му дава усещане на членовете за екип, сплотеност, „говорене на един език“.

Основната езикова форма използвана в организацията, е социалния диалект наречен *жаргон*. В някои случаи, за външен наблюдател, той може да бъде неразбираемо говорене, изпълнено със странни изрази, безпричинни, силно обидни обръщения, тотална липса на адекватен отговор и пр. Всъщност „странните“ думи, изрази, обръщения имат свои собствени значения и послания. Организационният жаргон е отличителен белег на организацията.

Често в една организация определени фрази - *мъдрости* - са се превърнали в официална формулировка, в мото на организацията¹ (между другото, подобна мъдрост, като силна търговска марка², може да се окаже основание за положителна репутация³). Други са неофициални, но съществуват в изявленията, обръщенията, разговорите и в повечето случаи точно те определят корпоративния характер.

Изследователите на *митове* са единодушни по отношение на фантастичното в тях. На организационно ниво всеки е чувал такива. Истината в тях не винаги е важна. Често пъти те напомнят за славно минало, преодолен трудност, огромен успех и вяра в бъдещето. Голяма част от митовете в организацията са свързани с герои, церемонии или ритуали в нея и са съществена част от организационната култура.

Физическите *символи*, артефактите⁴, са всички осезаеми ценности в организацията. От гл. т. на организационната култура интерес

1 Ярка илюстрация на това е фразата „Just do it” – „Просто го направи” на водещата американска компания за спортни стоки „Nike”. „Just do it” е толкова популярна „мъдрост”, колкото и нейното име, www.nike.com/us/en_us/.

2 Рийс Ал, Л. Рийс, Произход на търговските марки, Изд. „Класика и стил”, София, 2006.

3 Вж. по-подробно Vause, B., Guide To Analysing Companies, С. „The Economist Newspaper” Ltd, 1999, p. 60-62.

4 Лат. arte – изкуствено, faktus – направен.

представлява посланието, смисълът, който те олицетворяват. Физическите вещи – от обзавеждането в офиса до символната статуя на входа – са демонстрация на културните ценности на фирмата.

Всяка една организация има правила за поведение - *норми*¹. Те определят поведението на членовете, очакванията към това поведение, уникалността на групата, цели, ценности, формалната и неформална роля на всеки, тон на взаимоотношенията и пр. Две от най-характерните организационни норми са *статусът* и *ролите*. Статусът е ранга на индивида в групата. Установената йерархия в организацията определя статуса на индивида. Но често пъти това може да бъде и следствие от лични качества, способности, привилегирани познанства, особености на характера и др. Другата норма – ролята е съвкупност от поведения пряко свързани със статуса. Този феномен показва какво се очаква от нас и как ни възприемат другите членове на организацията.

Ритуалът е форма на поведение, присъстващо в почти всяка професия. То може да бъде характерно както за отделния индивид, така и за неговата група. Ритуалът може да демонстрира принадлежност към определена професия или пък показва организационни ценности, или оценява постижения (както положителни, така и незадоволителни) и т.н. Гледан отстрани той може да изглежда странно или естествено². Някои ритуали до такава степен са станали традиция, че организацията ги е превърнала в *церемонии*. Даден им е официално утвърден статут и задължително тържествен характер³.

Героите са символни личности. Те нямат отличителен, еталонен външен вид. Героите са онези личности, които изглеждат в случките и разказите свръхестествено, митологично. Обикновено те имат способности и поведение различни от тези на останалите членове на

1 По въпроса за негативното им влияние вж. напр. Димитров, К., Норми и вярвания, определящи отношението към човешките ресурси в индустриалните организации, сп. „Икономически алтернативи”, бр.2, УНСС, София, 2009, с. 72-83.

2 Например характерните в България алкохолните почерпки при постигнат успех.

3 Например тържественото пенсиониране и свързаните с това речи, подаръци, празненства.

организацията. Умеят да се изразяват точно и ясно, имат добър поглед в бъдещето, стилът им на обличане и държание е необичаен. Като цяло те са обект на подражание. Героите се налагат естествено, като такива, но могат и да се създават. Всъщност създаването на такъв герой е мощно организационно средство за налагане на определени политики, модели на поведение, формиране на ценности, постигане на резултати. В този аспект героите са изключителна организационна ценност.

Организационният климат е сбор от всичко онова, което изброихме под форми на организационната култура. Фактическа обстановка, комплекс от усещания, начин на живот, култура... - все определения за организационен климат. Той е онова усещане, което ни изпълва при представата ни за организацията, като цяло.

3. Емоциите в организацията

Управлението на човешките ресурси е преди всичко работа с хора. Отличителна черта на хората е психичното състояние или процес наречен *емоция*¹ - понятие, изразяващо психично състояние на индивида, повлияно от различни субекти и обстоятелства². Емоциите, като предпоставка за човешкото поведение³ са и предпоставка за организационно поведение. От тази гл. т. емоциите са интересни по две причини – първо, оказват влияние върху трудовите изяви и второ, могат да бъдат мощен мотиватор.

Относно видовете емоции, внимание заслужават Кемпер⁴, според който съществуват четири първични емоции – гняв, страх, тъга и щастие и Търнър⁵, според който вторичните емоции, като комбинация от първичните, наброяват над сто. Плутчик⁶, визуализира емоциите с цветно

1 Лат. „emoveo” – „вълнувам се”

2 bg.wikipedia.org/wiki/Емоция

3 Динев, В., Модели на човешко поведение, „Софи-Р”, София, 1993.

4 Kemper, T., How Many Emotions Are There?, American Journal of Sociology, 93, 1987.

5 Turner, J., On The Origins Of Human Emotion, „Stanford University Press”, CA, 2000.

6 Plutchik, R., Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis, „Harper & Row”, NY, 1980.

колело в което смесването на първичните емоции се проявява като вторични и третични.

Невронауката, изучаваща висшите нервни системи (вкл. човешкия мозък), все по-осезаемо разкрива въздействието (надхвърлящо силата на логиката и разума) на емоциите върху процесите на вземане на икономически (а и не само) решения. Например при процесът на размяна хората изпитват положителни емоции, когато постигнатото надвишава разходите (инвестициите) и негативни емоции, когато спечеленото не надвишава изразходваното¹, особено когато е нарушено чувството им за справедливост. Несправедливостта според Адамс², бива *негативна несправедливост* – резултата на другите е по-голям от собствения при усещането за равни приноси и *позитивна несправедливост* – резултата на индивида е по-голям от този на другите също при усещане за равни приноси. Авторовото виждане в частност на този аспект, отнесено към българската организационна действителност, е че вследствие на почти три десетилетия на приемания за обичаен икономически недоимък, негативните емоции при несправедлива размяна са със значително по-малка сила, отколкото положителните емоции вследствие спечелено при сходни условия. Влияние върху подобна асиметричност на реакциите в голяма степен оказват българските организационно-културни практики³, характеризиращи се с поддържането на високо властово разстояние; предпочитание към индивидуалистичните ценности и модели на поведение; висока тревожност и силно избягване на неопределеността⁴.

Емоционалните фактори при вземането на икономически решения се разглеждат все по-задълбочено от т.н. *поведенческа икономика*. Нейната задача е „да обясни защо участниците на пазара допускат систематични

1 Lawler, E., An Affect Theory of Social Exchange, American Journal of Sociology, 107, 2001.

2 Вж. по-подробно Adams, J., Inequity in Social Exchange. In L. Berkovitz (ed.), Advance in Experimental Social Psychology, Academic Press, 2, NY, 1965.

3 Задълбочено изследване по въпроса вж. Карабелова, С., Динамика на ценностните ориентации и културните практики в българския социокултурен контекст, дисертация, СУ, 2012г, гл. 5.

4 По теоритико-емпиричния модел на Хофстеде разгл. по-долу.

грешки в противоречие с предположението за рационалност”¹. „То обяснението е ясно: рационалните поначало решения на търговците се влияят от чувствата им – страх, недоверие, предразсъдъци, или пък предчувствие за чудодейна печалба.”² Пример за влиянието на емоциите в трудовите изяви може да бъде илюстриран с реакциите³ при механизма *заплаха – награда*. При усещане тип „заплаха” или прерастване в страх⁴ се увеличава консумацията на кислород и глюкоза от организма, като по този начин се нарушават функции като аналитично мислене, креативни способности, способности за запаметяване. Точно това е и задачата на лидера в това отношение – да намали до минимум усещанията тип „заплаха”. При усещане тип „награда”, провокирано от лидера чрез средствата - обратна връзка, ясна комуникация, свобода при работа, подкрепа се наблюдават противоположните явления. Намалването на реакциите тип „заплаха” за сметка на тези тип „награда” мога да се провокират чрез управление на факторите – *статус, сигурност, независимост, обвързаност, справедливост*.⁵

Познаването на индивидуалното и групово⁶ емоционално поведение дава възможност на ръководителя да предизвиква (създава), насочва, променя или премахва емоции и по този начин, да оползотворява по-пълно потенциала на своите служители, запазвайки или увеличавайки удовлетвореността им, ангажираността им с целите и ценностите на организацията и качеството на трудовата им изява.

4. Модел на Х. Хофстеде

1 Хърсев, Е., Сегашна стойност - Несъстоятелно, статия, в. „Сега”, 87, 2014.

2 Пак там.

3 Относно способите за наблюдение на поведенческите реакции вж. подробно Шекин, Г., Визуална психодиагностика, Изд. „Фабер”, В. Търново, 2004, с. 513-522.

4 Динев, В., Стахът, първо издание, София, 1998, вж. също Темков, И., Х. Попов, Стрес и кризи на личността, ДИ „Медицина и физкултура”, С. 1987, с.23-42.

5 По-подробно вж. Паунов, М., Емоциите на човешкия ресурс, ИК – УНСС, С., 2012, с.140-149, също Schwartz, J., S. Begley, *The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force*, „Regan Books”, NY, 2002.

6 По въпроса, отнасящ се до индивида в групата вж. Шулман, Л., Изкуството да се помага на индивиди, семейства и групи, Фондация „Невронауки и поведение”, София, 1994, с 404-496.

В края на ХХ в. холандският професор в областта на организационната психология и межкултурните различия Хеерт Хофстеде (Geert Hofstede) създава един от най-достоверните модели на културни измерения, който описва и обяснява *националните различия в организационното поведение*. Неговите изследвания се провеждат сред служителите на една организация (IBM) в различни страни по света. По този начин Хофстеде намалява възможността културните различия да се дължат на фирмената култура (в случая организационната култура на IBM) и акцентира върху различията в националната култура. Машабното изследване на Хофстеде се осъществява в периода 1967 – 1973 г. и включва над 116000 служители на IBM в над петдесет страни по света. Той създава четири измерения на културата¹ - *властово разстояние* (от малко до голямо); *колективизъм срещу индивидуализъм*; *женственост срещу мъжественост* и *избягване на несигурността* (от слабо до силно) и определя индекси за всяко от тях. Майкъл Херис Бонд² добавя пето измерение наречено *дългосрочна ориентация* срещу *краткосрочна ориентация* (наричан също и „конфуцианска динамика“), а по предложение на Михаил Минков се въвежда шесто измерение – *задоволяване срещу сдържаност*³. (Всъщност, Минков предлага общо три нови измерения на културата, като другите две са: *изключване* срещу *универсиализъм* – как третираме хората, които са различни от нас, от нашата група, като *изключването* се характеризира с недоверие към тях, а *универсиализма* – с разбирането, че хората са равни и отношенията към тях трябва да са също такива; *монументалност* срещу *скромност*⁴ – доколко личната гордост, самоуважение, непоклатима вяра са застъпени в дадена култура, като *монументалността* е характерно за

1 Хофстеде, Х., Култури и организации: Софтуер на ума, Изд. „Класика и стил“, София, 2001, с. 18-19.

2 Hofstede, G., M. Harris, The Confucian Connection: From Cultural Roots To Economic Growth, Organizational Dynamics, 16, 4, 1988, pp. 5-21.

3 Minkov, M., What makes us different and similar – A new interpretation of World Values Survey and other cross-cultural data, „Klasika I Stil“, Sofia, 2007.

4 Понятието на английски език е Flexumility, вж. Minkov, M., Cultural Differences in a Globalizin World, EGP Ltd, Howard House, Wagon Line, Bingley, UK, 2011, p.129.

култури, които подкрепят проявата на гордост и лично достойнство, а *скромността* е проява на повече смирение и убеждението, че човек не трябва да се изтъква.¹⁾

Преди да бъдат очертани основните характеристики на измерителите в модела на Хофстеде е целесъобразно да бъде направено следното уточнение. Между национална и организационна култура съществуват различия. Националната култура посочва ценностите, придобити най-вече от мястото на социализация (семейство, жилищен район, училище, улица) обикновено в първите години от израстването на индивида (около десет). Организационната култура се „заучава“ чрез *работното място*, на което хората попадат като възрастни индивиди с вече формирани ценности. С други думи възприемането на организационната култура е заучаване на практики. В представените по-долу таблици, характеризиращи културните различия в измерители (на Хофстеде) е отразено авторовото редуциране на различията, извършено по отношение на *работното място*, т.е. влиянието на националните различия върху поведението на работещите в организациите.

4.1. Властово разстояние

Властовото разстояние може да бъде определено като *степента, в която по-слабите членове на институции и организации в една държава очакват и приемат неравното разпределение на властта*² – в каква степен хората възприемат различията в социалното си положение и статус.

¹ В статията: Минков, М., Българинът иска пари без щастие, „Политика“, от 29 февр. 2008 г., Минков твърди, че Хофстеде добавя в модела си две от неговите нови измерения, с което измеренията стават седем, но изложението ще се ограничи до официално публикуваното измерение *задоволяване* срещу *сдържаност* в The Hofstede Centre достъпен на www.geert-hofstede.com.

² Хофстеде, Х., Култури и организации: Софтуер на ума, Изд. „Класика и стил“, София, 2001, с. 36, 365.

Някои ключови различия при общества с голямо и малко властово разстояние по отношение на работното място¹ са представени в Таблица III - 1.

В страните с малко властово разстояние, зависимостта на подчинените от началниците е ограничена. Предпочитат се консултациите. В страни с голямо властово разстояние е малко вероятно подчинените да се обърнат директно към началника си или да му противоречат. Властовото разстояние се характеризира с ценностите на членовете с по-малка власт.

Таблица III - 1 – Различия при общества с малко и голямо властово разстояние по отношение на работното място

Малко властово разстояние	Голямо властово разстояние
- Йерархията в организациите се установява за удобство.	- Йерархията в организациите отразява екзистенциалното неравенство.
- Децентрализацията е популярна.	- Централизацията е популярна.
- Различията в заплащането между най-високо и най-ниско поставените са малки.	- Големи различия в заплащането.
- Подчинените очакват с тях да се консултират.	- Подчинените очакват да им се казва какво да правят.
- Идеалния шеф е изобретателен демократ.	- Идеалният шеф е „добър баща”
- На привилегии и символи на статуса се гледа с недоверие.	- Привилегиите и символите на статуса са очаквани и популярни.

Източник: Х. Хофстеде

4.2. Колективизъм срещу индивидуализъм

¹ Хофстеде определя различия за всеки от измерителите освен по отношение на работното място и на обща норма, семейство, училище, политика и идеи, но изложението ще се ограничи за всички измерители до различията в характеристиките им по отношение на трудовите организации.

Индивидуализмът, Хофстеде определя като свойствен за общества, в които липсват тесни връзки между индивидите и те се грижат за себе си и семейството си, а *колективизмът* – за общества, в които индивидите са интегрирани в силни групи, безусловно верни са на групата, подкрепят се и се защитават.¹ В индивидуалистичната култура работещите действат за собствените си интереси и работата е организирана така, че личния интерес съвпада с интереса на работодателя. В колективистичните култури работещият ръководи действията си според интересите на групата², които не винаги съвпадат с личните. Интересен аспект е назначаването на служител - при колективистичното общество се предпочитат познати, а най-добре роднини, като по този начин се очакват малки рискове, защото роднините най-добре се грижат за реномето на фирмата; при индивидуалистичното общество семейните отношения на работното място са нежелани, защото могат да доведат до връзка и конфликт на интереси³.

В Таблица III - 2 са представени основните различия при колективистично и индивидуалистично общество по отношение на работното място.

Таблица III - 2 – Различия при колективистични и индивидуалистични общества по отношение на работното място

Колективистични общества	Индивидуалистични общества
- Отношнията работодател-служител се възприемат от морална гл.т., както отношенията в семейството.	- Отношнията работодател-служител са договорни и се основават на взаимна изгода.
- Назначенията са от гл. т. на вътрешната група на служителя.	- Назначенията са от гл. т. на умения и правила.

1 Хофстеде, Х., Култури и организации: Софтуер на ума, Изд. „Класика и стил”, София, 2001, с. 70.

2 Хофстеде я нарича „вътрешна група”, пак там с. 87.

3 В българското законодателство въпросите отнасящи се за конфликт на интереси са уредени в специален Закон за предотвратяване и установяване на конфликт на интереси, изм. ДВ, бр. 15, от 2013, в сила от 01.01.2014, дост. на www.craci.bg.

- Управлението е от гл. т. на групите.	Управлението е от гл. т. на индивида.
- Отношенията са по-важни от самата работа.	- Работата е преди отношенията.

Източник: Х. Хофстеде

4.3. Мъжественост срущу женственост

Основанията за избора на името „мъжественост срущу женственост” на този измерител са систематичните различия в отговорите на мъжете и жените в изследването на Хофстеде. *Мъжествеността* е характерна за общества с ясно диференцирани социално-полови роли – фокусиране на мъжете върху материалното, което е и символ на успех, докато жените се ръководят от скромността и грижата за качеството на живота. *Женствеността* е характерна за общества с припокриващи се социално-полови роли – характерни и за мъжете, и за жените са скромност, нежност, загриженост за качеството на живота. Определените индекси за измерителя посочват съответно по-мъжествени или по-женствени култури. Характерно за този измерител по отношение на *работното място*, е че в женствените култури на почит са скромността, солидарността, компромиса и преговорите като начин за разрешаване на конфликти, а за мъжествените са характерни амбициозност, състезателен дух, кариерно развитие. Интересен момент при мъжествените и женствени култури представляват *управленските герои*¹ - ръководители, мениджъри, лидери. При мъжествените култури те са решителни, настоятелни, дори агресивни. При женствените те са инициативни, търсещи съгласие. На тази основа мъжествените и женствените държави могат да се представят най-добре в различните браншове – мъжествените в производството на

¹ Беше посочено по-горе.

едро, тежкото машиностроене и оборудване, а женствените в услуги като транспорт, консултантски услуги, земеделие, биохимия.

Основните различия между женствените и мъжествените общества от гл. т. на работно място са представени в Таблица III - 3.

Таблица III - 3 - Различия между женствени и мъжествени общества по отношение на работно място.

Женствствени общества	Мъжествени общества
- Ценна е сентенцията „Работи за да живееш”.	- Ценна е сентенцията „Живей за да работиш”.
- Ръководителите търсят съгласие.	- Очаква се ръководителите да бъдат решителни.
- Акцентира се върху солидарността и качеството на трудовия живот.	- Акцентира се върху надпреварата, справедливостта и свършената работа.
- Преговорите и компромисите разрешават конфликтите.	- Конфликтите се решават посредством борбена неотстъпчивост.

Източник: Х. Хофстеде

4.4. Избягване на несигурността

Четвъртото измерение в модела на Хофстеде се нарича *избягване на несигурността* – степента, до която членовете на една култура се чувстват застрашени от несигурни или непознати ситуации¹ и се измерва с индекс наречен *индекс на избягване на несигурността*. Интересна е зависимостта избягване на несигурността – тревожност². Хофстеде определя, че в държави със слабо избягване на несигурността нивата на тревожност са

1 Хофстеде, Х., Култури и организации: Софтуер на ума, Изд. „Класика и стил”, София, 2001, с. 156.

2 По въпроса за тревожността вж. по-подробно Карнеги, Д., Как перестать беспокоиться и начать жить, изд. „Прогрес”, Москва, 1989.

сравнително ниски и обратно. Друг интересен момент е констатацията „Избягването на несигурността не е избягване на риска”. В държавите със силно избягване на несигурността хората са неспокойни, емоционални, агресивни, активни, а в страни със слабо избягване на несигурността – тихи, контролирани, приветливи, дори мързеливи. По отношение на избягване на несигурността на работното място в държави със силно избягване на несигурността съществуват определени правила или поведение, често пъти неефективни и непоследователни, но задоволяващи определени емоционални потребности на обществото от закони и правила. В тези общества хората работят активно, живота е забързан и времето е пари. Обратно – в държави със слабо избягване на несигурността, хората избягват формалните правила, работят усилено само ако има нужда, обичат да си почиват, времето е само ориентир, а не нещо с което трябва да се съобразяваш постоянно.

В Таблица III - 4 са представени различията в обществата със слабо избягване на несигурността и обществата със силно избягване на несигурността от гл. т. на работно място.

Таблица III - 4 - Различия между общества със слабо и силно избягване на несигурността по отношение на работното място

Слабо избягване на несигурността	Силно избягване на несигурността
- Правилата са само толкова, колкото е необходимо.	- Емоционална потребност за правила.
- Времето е само ориентир.	- Времето е пари.
- Спокойствие при бездействие; усилена работа само при нужда.	- Вътрешна потребност за усилена работа.
- На точност се учиш.	- Точността е естествена характеристика.
- Приемане на нестандартни и нови идеи и поведение.	- Съпротива към нововъведенията, неприемане на нестандартно поведение.

- Мотивиране чрез постижения и зачитане или принадлежност.¹

- Мотивиране чрез сигурност и зачитане и принадлежност.

Източник: Х. Хофстеде

4.5. Краткосрочна срещу дългосрочна ориентация – „конфуциански динамизъм”

Както беше обелязано по-горе, откритието за този пети измерител е на канадеца Майкъл Бонд и неговият въпросник наречен *Китайско проучване на ценностите*². Анализа на данните от отговорите на въпросника дават основание на Бонд да формира измерението *дългосрочна срещу краткосрочна ориентация в живота*, наречено още „конфуциански динамизъм”³. Дългосрочната ориентация се характеризира от ценности като *упорство* – постоянството, издръжливостта при преследване на целите; *пестеливост* – спестявания, т.е. наличие на капитал за повторни инвестиции; *чувство за срам* – ценност, подкрепяща социалните контакти и спазването на поетите обещания; *подрезждане на отношенията според статуса* – усещането за хармония и стабилна йерархия улесняват действията на предприемача. Противоположната краткосрочна ориентация не подкрепя инициативността и търсенето на предприемачески риск („предприемаческа ориентация”⁴). Акцентира се върху *личната устойчивост и стабилност*. Прекаленото зачитане на *традицията* не помага на иновативните действия. Силното акцентирание върху добрите маниери – *поздрави, услуги, подаръци* – има негативно въздействие върху производителността.

1 „Върховните мотиватори” за Хофстеде са 1) постижение и зачитане; 2) постижение и принадлежност; 3) сигурност и зачитане; 4) сигурност и принадлежност, подр. вж. Хофстеде, Х., *Култури и организации: Софтуер на ума*, Изд. „Класика и стил”, София, 2001, с. 173.

2 Въпросникът е разработен от азиатци и въвежда нови, азиатски ценности, неразбираеми за западния свят.

3 Бонд избира определението „конфуциански”, поради удивителната прилика на всички ценности с постулатите от учението на Конфуций, вж. Конфуций, *Суждения и беседи*, Изд. „Азбука”, 2012.

4 Подр. вж. Александрова, М., *Предприемаческата ориентация в контекста на националната културна среда*, статия, сп. *Икономически алтернативи*, бр. 3, 2005.

Различията при общества с краткосрочна и дългосрочна ориентация са представени в Таблица III - 5¹.

Таблица III - 5 – Различия между общества с краткосрочна и дългосрочна ориентация по отношение на работното място

Краткосрочна ориентация	Дългосрочна ориентация
- Зачитане на традициите.	- Пригаждане на традициите към съвременните изисквания.
- Зачитане на социалните и статусни задължения на всяка цена.	- Зачитане на социалните и статусни задължения в определени граници.
- Социален натиск да харчиш повече отколкото можеш да си позволиш.	- Пестеливост.
- Малки спестявания – малки инвестиции.	- Големи спестявания – ресурси на разположение за инвестиции.
- Очакване за бързи резултати.	- Постоянство, дори при много бавни резултати.

Източник: Х. Хофстеде

4.6. Задоволяване срещу съдържаност

В последното, трето издание на „Култури и организации: Софтуер на ума”, в което М. Минков е съавтор² е официално публикуван измерителят *задоволяване срещу съдържаност*³, който определя степента, в която хората се опитват да контролират своите желания. Слаб контрол се определя като задоволяване, а силен контрол – съдържаност.

¹ Различията в тази таблица не са конкретизирани от гл. т. на работно място, но имат директно отношение към бизнес процесите.

² Hofstede, G., G. J. Hofstede, M. Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3rd Edition, McGraw-Hill, USA, 2010.

³ Подр. Minkov, M., What makes us different and similar – A new interpretation of World Values Survey and other cross-cultural data, „Klasika I Stil”, Sofia, 2007, pp. 114-117.

Противопоставянето между свободното задоволяване на основните нужди и желания и сдържаност под натиска на социалните норми.

Основните характеристики на различията при задоволяване и сдържаност са представени в Таблица III - 6.

Таблица III - 6 – различия между задоволяващи и сдържащи се общества

Задоволяващи общества	Задържащи общества
- Хората се чувстват по-щастливи.	- Хората се чувстват по-нещастни.
- Чувство за контрол над собствения живот и свобода на избора.	- Усещането за контрол над собствения живот е слабо.
- Ценят се почивката, приятното прекарване и свободното време.	- Почивката не представлява такава ценност.
- Приятелството има голямо значение.	- На приятелството са отдава по-малко значение.
- Малко се пести.	- Пестеливостта е важна.
- Има положителна нагласа към живота, оптимизъм.	- Нагласите към живота са песимистични.
- Акцентира се върху положителните емоции.	- Не се отдава значение на положителните емоции.
- Повечето хора се чувстват здрави.	- По-малко хора се чувстват здрави.
- Повече се спортува.	- Спорта не е важен.

Източник: М. Минков

4.7. Стойности на индексите, подреждане на държавите и място на България в модела на Хофстеде

Моделът на Хофстеде е приложен в десетки страни в т. ч. и България. Особено внимание заслужават възможностите за сравнение на данните

между различни държави.¹ В Таблица III - 7 е представено подреждане на първите и последните три държави и мястото на България с техните стойности на индексите по съответните измерители.

Таблица III - 7 – Подреждане на България според стойностите на индексите по измерители.

Измерител	Стойност на индекса	Подреждане на първите и последните 3 държави и България
Властово разстояние	104 95 95 ... 74 70 69 ... 18 13 11	Малайзия Гватемала Панама ... Сингапур България Бразилия ... Дания Израел Австрия
	<i>(индекс 0 – за страна с най-малко властово разстояние)</i>	
Колективизъм/индивидуализъм	91 90 89 ... 32 30 27 ... 11 8 6	САЩ Австралия Великобритания ... Филипините България Източна Африка ... Панама Еквадор Гватемала

¹ Всички данни и сравнения достъпни на www.geerthofstede.nl, www.geert-hofstede.com.

	(индекс 0 – за най-колективистична страна)	
Мъжественост/женственост	95 79 73 ... 41 40 40 ... 14 8 5 (индекс 0 – за най-женствена страна)	Япония Австрия Венецуела ... Източна Африка България Салвадор ... Холандия Норвегия Швеция
Избягване на несигурността	112 104 101 ... 85 85 85 ... 23 13 8 (индекс 0 – за страна с най-слабо избягване на несигурността)	Гърция Португалия Гватемала ... Турция България Южна Корея ... Дания Ямайка Сингапур
Краткосрочна/дългосрочна ориентация	118 96 87 ... 75 69	Китай Хонг Конг Тайван ... Южна Корея България

	65 ... 19 16 0 (индекс 0 – за страна с най-краткосрочна ориентация)	Бразилия ... Филипините Нигерия Пакистан
Задоволяване/сдържаност	100 97 89 ... 15 16 16 ... 4 0 (индекс 0 – за най-задоволяваща се страна)	Венецуела Мексико Ел Салвадор ... Албания България Естония ... Египет Пакистан

Източник:

данни – www.geerthofstede.nl, The Hofstede Centre;
структура – Собствен

Стойностите за България са представени на Фигура III - 2.

По отношение на измерителя *властово разстояние* оценката на България е 70, което означава, че хората приемат йерархичен ред, в който всеки има и знае своето място. Присъщо е неравенството, централизацията. Подчинените очакват да им се казва какво да правят. Най-близки държави по този измерител са Сингапур и Бразилия съответно с резултати 74 и 69.

По отношение на измерителя *колективизъм/индивидуализъм* оценката е 30, т.е. България се счита за колективистично общество, поощряващо стабилните взаимоотношения, където всеки поема отговорност за другите членове на групата си. От съществена важност са обидата и публичния срам. Най-близки държави по този измерител са Филипините – 32 и Източна Африка – 27.

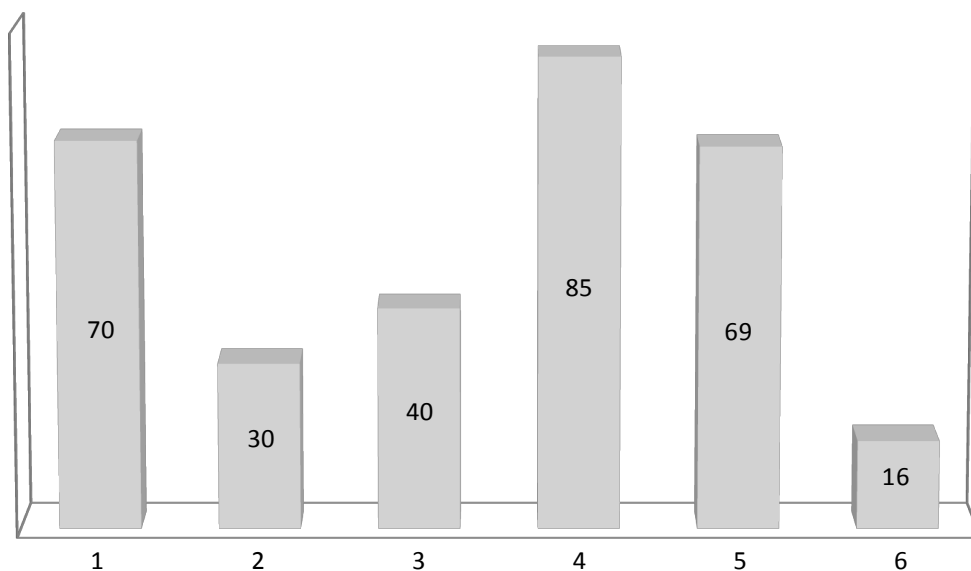
По отношение на измерителя *мъжественост/женственост* оценката на България е 40, с което по-скоро обществото се определя за женствено. Търси се консенсус, солидарност, а конфликтите се решават с преговори и компромиси. Най-близки държави по този измерител са Източна Африка с 41 и Салвадор с равен резултат – 40.

По отношение на измерителя *избягване на несигурността*, България има висок резултат – 85. Това е ясно изразено предпочитание към избягване на всякакви рискове. Хората имат нужда да се чувстват заети, защото времето е пари. Иновациите и промените са нежелани, а основна ценност е постигането на сигурност. Турция и Южна Корея са държавите с равен на България резултат – 85.

По отношение на измерителя *краткосрочна/дългосрочна ориентация*, България е оценена с 65. Съществува прагматична ориентация, традициите лесно се изменят спрямо условията, ценни са пестеливостта и упоритостта в постигането на успешни резултати. Страни с близки показатели са Южна Корея – 75, Бразилия – 65.

По отношение на измерителя *задоволяване/сдържаност*, България има много нисък резултат - 16, което я прави силно сдържана, песимистична. Хората силно контролират възможностите за задоволяване на желанията, действията са ограничени от обществени порядки, а угаждането е нещо лошо. Близък резултат по този измерител има Албания – 15 и с равен резултат е Естония – 16.

Фиг. III - 2 – България в модела на Хофстеде



Легенда:

- 1 – Властово разстояние - 70;
- 2 – Колективизъм / индивидуализъм - 30;
- 3 - Мъжественост / женственост - 40;
- 4 – Избягване на несигурността - 85;
- 5 – Краткосрочна / дългосрочна ориентация - 69;
- 6 – Задоволяване / сдържаност - 16.

Източник: www.geerthofstede.nl, The Hofstede Centre

5. Управление на организационната култура

Познавайки същността и формите на организационната култура, естествено възниква въпроса за нейното управление. За начините, по които може да се въздейства и това да води до по-ефективно корпоративно

управление и икономически растеж. Въздействието върху организационната култура, всъщност е въздействие върху хората. Постигане на промяна. За нуждата от промяна в това отношение Майкъл Дел¹ споделя: „Промяната вече не представлява периодична нужда от реакция на дългосрочните тенденции или на посоките, в които се развива икономиката. Тя по-скоро е нещо като китайския йероглиф за криза, който означава едновременно опасност и шанс за успех. Промяната е шанс за успех.”² „...когато нещата се променят веднъж, можете да се обзаложите, че ще го сторят и втори път.”³

Постигането на промяна в организационната култура може да се окаже дълъг процес, особено когато тя е административно наложена. По принцип никой не обича промяната. Тя носи дух на несигурност, дори страх. Но ако в основата на промяната стои човек, който се ползва с доверие, човек, който е доказал, че може да се справя с предизвикателствата, човек с харизма⁴, то много по-лесно за всички е да осъзнаят, че опасна е липсата на промяна, застоят. Такъв човек е *лидерът*. Промяна чрез лидерство⁵ е ефективен подход за въздействие върху организационната култура, за нейното управление. Всеки лидер знае как да влияе на мисленето⁶ и разработва свои инструменти за постигане на поставените цели.⁷ Ще очертаем контурите на един универсален и изключително ценен такъв инструмент – *комуникацията* и в частност *обучението* (за което стана дума и по-горе).

Комуникацията, като форма на общуване, е може би най-мощното средство за постигане на желаните организационно-културни промени.

1 Като президент и главен изпълнителен директор на „Dell Computer Corporation”, Майкъл Дел, е сочен за един от най-талантливите американски предприемачи. Дел се сблъсква с организационно-културните проблеми на бързорастящата си компания. Основавайки се на убежденията си за необходимостта от непрестанна промяна в мисленето, той изпреварва съвремието си и постига световни икономически успехи.

2 Dell, M., C. Fredman, Direct From Dell: Strategies That Revolutionized an Industry, Copyright by Micheal Dell, 1999, p.233.

3 Пак там.

4 Досън, Р., Тайната на успешните преговори, Изд. „Световна библиотека”, София, 2009, с. 300-302.

5 Вж. по-подробно напр. Паунов, М., Организационно поведение, ИК „Сиела”, С., 1998, с.219-239

6 Чалдини, Р., ВЛИЯНИЕТО Психология на убеждаването, Изд. „Изток-Запад”, София, 2005.

7 Шарма, Р., Лидерът, който нямаше титла, „Екслибрис”, С., 2010, с. 163-176.

Внушаването на новите ценности е нелесен процес, изискващ използването на вербален (а и невербален) инструментариум. Лидерът, който осъществява този процес, познава силата на мотивацията¹ и умее да я използва съобразно съществуващата конюнктура. Комуникацията, като проводник на корпоративните послания, е съставена от действия като формулиране и разясняване на целите, разпространяване на организационни ценности, дискусии, събрания, обсъждания и пр.

Обучението е форма на комуникация, целяща въздействие върху организационната култура (разбира се, основната цел на обучението е придобиването на нови знания и умения, но в случая се визира проявлението му в посока културна трансформация) - промяна на поведението, ангажираността към организацията, начина на мислене, отстраняване на неработещи (вредни) навици и обичаи и налагане на нови такива. Всичко това лидера постига чрез умението си да говори². Това е и начин да се поставят основите на конкурентноспособната организационна визия, да се възпитава в дух на съзидателност и иновативност.

Обучението е и начин да се преодолеят бариерите между две (или повече) култури от различни националности.³ Синхронизирането или поне познаването на различия като език, навици, обичаи, модели на работа, норми, организационен климат и пр., правят международния бизнес възможен. Специалисти с подобна глобална, широкоспектърна култура са не само фирмено, но и национално богатство. Развитието на организационната култура в тази посока, поставя смели предизвикателства. Оформя проблеми, чието решение би определило висока конкурентноспособност, икономическо развитие и организационно-културен растеж.

1 Вж. по-подробно напр. Илиев, Й., Умението да мотивираме, И. „Нова звезда”, С., 2001.

2 Вж. по-подробно напр. Карнеги, Д., Как бързо и лесно да се научим да говорим успешно, ИК „Кибера”, С., 1999.

3 Подробно по този въпрос вж. Хофстеде, Х., Х. Я. Хофстеде, П. Пидърсън, Изследване на културата, Изд. „Класика и стил”, С., 2003, 197-213.

Управлението на организационната култура е задача на висшите управленски кадри, които притежават власт и експертни знания, необходими за правилното определяне на:

- фактическата обстановка от гл. т. на организационна култура;
- организационно-културните проблеми;
- необходимите управленски политики.

Авторовото виждане за основните действия по отношение промяна в организационната култура е следното:

Основни действията, влияещи върху управлението на организационната култура

Предприемането на действия, влияещи върху управлението на организационната култура представлява комплекс от решения, свързани с поставянето на последователни въпроси:

- **Определяне на несъответствията между съществуващата култура и организационната стратегия** – *Отговаря ли съществуващата култура на организационната стратегия? Ако отговорът е по-скоро „не”* -
- **Възможности за трансформация на стратегията** - *Възможно ли е стратегията да се промени (нагоди), така че да постигне поставените цели без болезнени културни трансформации? При отново отрицателен отговор* -
- **Необходими промени в културата** - *Какво в културата е нужно да бъде променено? и Възможна ли е такава промяна? При положителен отговор* -
- **Определяне на ресурси** – *Съществуват ли необходимите инструменти?, Хора?, Средства?, Време?* за осъществяване на промените. Ако „да” -

- **Очаквани ползи** – *Ползата по-голяма ли ще е от разходите?, Реалистичен ли е срока за промените?* (тук е момента да се помисли още веднъж върху възможности за промяна в стратегията). При положителни отговори -
- **Създаване на необходимите лидери** – *Съществуват ли ключови фигури за съответните организационни нива, които да елиминират съпротивляващите се и да привлекат последователи?* Тези въпросите са свързани с действията по подбор на човешките ресурси. Следва -
- **Извършване на вътрешнофирмени промени** – *Кои отдели да бъдат закрити или създадени нови?, Необходимо ли е преместване на индивиди или групи?, Кои процеси трябва да бъдат контролирани и чрез какви механизми?, Отговаря ли управлението на човешките ресурси на новите политики?* Следват действия, които укрепват, затвърждават, налагат промените -
- **Упорство в налагане на политиките** – Едно от най-важните действия за трайно налагане на промените в организационната култура.
- **Постоянен мониторинг** – Процес на непрекъснато наблюдение на прилагането и развитието в желаната посока, както и ранно диагностициране на отклонения в резултатите.

Тези основни действия са фундамент за създаването на програмни политики при:

- диагностика на съществуващи проблеми;
- създаване на план за промяна;
- изпълнение.

Най-важното!

Управлението на организационната култура е процес на *фино боравене с прецизни инструменти*. Ключовете за постигане на успех са *уменията* да се диагностицира и настройва организационно-културния механизъм. Всичко изложено в тази глава е безсмислено, ако не съществуваша тези уменията в организациите. Умения, които могат да превърнат линейното нарастване в експоненциален организационен растеж¹.

Заклучение

Еволюцията на управлението на човешките ресурси е еволюция на човешката икономическа мисъл. Поглеждайки в историческото развитие на теорията и практиката за управление на човешките ресурси, а така също и в съвременния вид на системата за управление на човешките ресурси, изследователят може да се фокусира върху значимите моменти и да посочи вярна посока на организационно развитие.

Монографията направи опит да определи ключовите моменти в развитието на теорията и практиката по управление на човешките ресурси и отрази авторовото виждане за свързан, непрекъснат, еволюиращ във времето процес, характеризиращ се със застъпващи се периоди. Посочи авторово определение за еволюция на управлението на човешките ресурси. Направи пълна подредба на дейностите в съвременния вид на системата за управление на човешките ресурси – резултат от внимателно изследване на всички основни съвременни аспекти. Разгледа организационната култура в нейната същност и форми, както и лидерството и комуникацията – резултат от дългогодишните интереси на автора по темата. Надникна в човешките емоции в организациите и даде собствена оценка на някои значими въпроси. Резюмира основните акценти в Модел на Хофстеде и посочи мястото на България спрямо най-близките

¹ Вж. фигура корица, илюстрация – автора.

по стойности държави – резултат от задълбочено изследване на всички публикувани данни. Изложи авторското виждане за най-важните действия, влияещи върху организационната култура и обоснова разбирането за ключовата роля на уменията да се управлява организационната култура.

Настоящото изложение опита да представи гледната точка на автора за значимите моменти в управление на човешките ресурси и някои техни бъдещи проекции като по този начин осигури „тема за размисъл” на следващите изследователи, усъвършенстващи процесите по управление на човешките ресурси, воден от убеждението, че в променящия се икономически свят водеща роля ще имат организациите, които успешно управляват най-ценния си ресурс – хората.

ИЗПОЛЗВАНИ ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Adams, J., Inequity in Social Exchange. In L. Berkovitz (ed.), *Advance in Experimental Social Psychology*, Academic Press, 2, NY, 1965.
2. Argirys, C., *Flowed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They Are Getting Good Advice and When They Are Not*, „Oxford University Press”, 2000, вж. също Argirys, C., *Reason and Rationalization: The Limits to Organizational Knowledge*, „Oxford University Press”, 2004.
3. Argyris, C., *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*, „Harper”, NY, 1957.
4. Armstrong, M., *Human Resource Management Strategy and Action*, Kogan Page, L., 1992.
5. bg.wikipedia.org/wiki/Емоция
6. Brehm, J., *A Theory of Psychological Reactance*, „Academic Press”, NY, 1966.
7. Brewster, C., A. Hegewisch, *Policy and Practice in European human resource management, The PWH Cranfield Survey*, Routledge, L., 1994.
8. Burandas, D., *Management, TEAM*, Athens, 1992.
9. Byars, L., Rue L., *Human Resource Management*, „Irvin”, 1987.
10. Carrel M., N. Elbert, R. Hatfield, *Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce*, „Prentice Hall”, NY, 1995.
11. Cole, G., *Management: Theory and Practice*, „DB Publications”, L., 1990.
12. Conger, J., *The Charismatic Leader*, „Jossey-Bass”, SF, 1989.

13. DeCenzo, D., S. Robins, Human Resource Management, „John Wiley and Sons Inc”, NY, 2002.
14. Deci, E., R. Flaste, Wy We Do What We Do: Understanding Self-Motivation, „Penguin Book”, 1996, вж. също Ryan, R., & Deci, E., „Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being”, American Psychologist, 55, 2000.
15. Dell, M., C. Fredman, Direct From Dell: Strategies That Revolutionized an Industry, Copyright by Micheal Dell, 1999.
16. Drucker, P., Management: tasks, responsibilities, practices, „Harper & Row”, NY, 1974.
17. Drucker, P., Managing in the Next Society, „St. Martins Press”, NY, 2002.
18. Drucker, P., Post-Capitalist Society, „Harper Colins”, NY, 1993.
19. en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol.
20. Fayol, H., General and Industrial Management, „Pitman Publishing Co”, NY, 1949.
21. Fishbein M., I. Aizen, Belief, Attitude intention and behavior: An Introduction to Theory and Research, Mass. Adison-Wesley Publ., 1975.
22. Follett, M., the New State: Group Organization the Solution of Popular Government, „Longmans, Green and Co”, 1918.
23. Fraser, J. M., Employment Interviewing, „Macdonald and Evans”, London, 1978.
24. Gibson, J., J. Ivancevich, J. Donnelly, JR, Organizations, „Richard D. Irwin” Inc, 1994.
25. Guest, D., T. Kenny, A Textbook of Techniques and Strategies in Personnel Management, IPM, L., 1988.
26. Hendry, C., Human Resource Management, „Butterworth-Keinemann”, Oxford, 1995.
27. Herzberg, F., One more time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, 1968.

28. Hofstede, G., G. J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Edition, McGraw-Hill, USA, 2010.
29. Hofstede, G., M. Harris, *The Confucian Connection: From Cultural Roots To Economic Growth*, *Organizational Dynamics*, 16, 4, 1988
30. House, R.J., L. Wigdor, Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Empirical Evidence and a Criticism, *Personal Psychology*, winter 1967, pp. 369-380.
31. http://bg.wikipedia.org/wiki/Нобелова_награда_за_икономика).
32. http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucher.
33. Ivancevich, J., Perceived Need Satisfactions of Domestic versus Overseas Managers, *Jurnal of Applied Psychology*, August, 1969.
34. Kemper, T., How Many Emotions Are There?, *American Journal of Sociology*, 93, 1987.
35. Korman, A. *Industrial and Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J., 1971.
36. Latham, G., F. Locke, Goal Setting – A Motivation Technique That Works, „*Organizational Dynamics*”, 1979.
37. Lawler, E., An Affect Theory of Social Exchange, *American Journal of Sociology*, 107, 2001.
38. Likert, R., *New Patterns of Management*, „McGraw-Hill”, NY, 1961.
39. Lowler III, E., *Motivation in Work Organizations*, Calif.: Brooks/Cole, Monterey, 1973.
40. Maccoby, M., T. Scudder, Leading In The Heat Of Conflict, *T+D*, Dec. 2011.
41. Maslow, A., A Theory of Human Motivation, Original Published in „*Psychological Review*”, Vol. 50(4), Jul, 1943.
42. Maslow, A., *Motivation and Personality*, „Harper & Row”, NY, 1954.
43. Maslow, A., *Toward of Psychology of Being*, „Van Nostrand”, NY, 1962.

44. Mayo, E., The human effect of mechanization, American economic review, Vol. 20, No 1, 1930.
45. McClelland, D., C. Power, The Inner Experience, „Irvington”, NY, 1975.
46. McGregor, D., The Human Side of Enterprise, „McGraw-Hill”, NY, 1960.
47. Minkov, M., Cultural Differences in a Globalizin World, EGP Ltd, Howard House, Wagon Line, Bingley, UK, 2011
48. Minkov, M., What makes us different and similar – A new interpretation of World Values Survey and other cross-cultural data, „Klasika I Stil”, Sofia, 2007,
49. Molander, C., Personal Management, „Chartwell-Bratt”, 1987.
50. Ouchi, W., Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, „Addison-Wesley”, 1981.
51. Pettigrew, A., On Studying Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, No 24, 1979.
52. Plutchik, R., Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis, „Harper & Row”, NY, 1980.
53. Reeves B., J. L. Read, Total Engagement, Harvard Business Press, 2013.
54. Rodger. A., The seven point plan, NIIP, Bookmark and Share, London, 1952.
55. Rowntree, S., Poverty – a study of town life, „Macmillan and Co”Limited, London 1908.
56. Rowntree, S., The Human Needs of Labour, „Tomas Nelson and Sons” Ltd, London 1918.
57. Schein, E., Organizational Culture And Leadership, „Jossy-Bass”, SF, 1985.
58. Schein, E., Organizational Psychology, Prentince Hall, HJ, 1980.
59. Schneider, J., E. Locke, A Critique of Herzberg s Classification System and a Suggested Revision, Organizational Behavior and Human Performans, July 1971.

60. Schwartz, J., S. Begley, The Mind and the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force, „Regan Books”, NY, 2002.
61. Sheldon, O., The Philosophy of Management, „Isaac Pitman & Sons Ltd”, London, 1924.
62. Simon, H., Administrative Behavior, „Free Press”, NY, 1997.
63. Taylor, F., The Principles of Scientific Management, „Harper & Brothers Publishers”, New York and London, 1913.
64. Turner, J., On The Origins Of Human Emotion, „Stanford University Press”, CA, 2000.
65. Vause, B., Guide To Analysing Companies, C. „The Economist Newspaper” Ltd, 1999
66. White, G., Employee Commitment, ACAS, Paper 38, London, 1987.
67. www.craci.bg.
68. www.nike.com/us/en_us/.
69. Ал, Л. Рийс, Произход на търговските марки, Изд. „Класика и стил”, София, 2006.
70. Александрова, М., Предприемаческата ориентация в контекста на националната културна среда, статия, сп. Икономически алтернативи, бр. 3, 2005.
71. Армстронг, М., Наръчник за управление на човешките ресурси, ИГ “Делфин прес”, Бургас, 1993.
72. Василев, Е., Управление на персонала в транспорта, УИ „Стопанство”, С., 2008.
73. Габеров, И., Д. Стефанова, Речник на чуждите думи в българския език с приложения, „Абагар” – АД, В. Търново, 2002.
74. Димитров, К., Норми и вярвания, определящи отношението към човешките ресурси в индустриалните организации, сп. „Икономически алтернативи”, бр.2, УНСС, София, 2009.
75. Динев, В., Модели на човешко поведение, „Софи-Р”, София, 1993.
76. Динев, В., Стахът, първо издание, София, 1998.

77. Досън, Р., Тайната на успешните преговори, Изд. „Световна библиотека”, София, 2009.
78. Дракър, П., Посткапиталистическото общество, Изд. „ЛИК”, София, 2000.
79. Ефремовски, И., Въздействие на организационната култура върху мотивацията на персонала, дисертация, ЮЗУ „Неофит рилски”, Благоевград, 2013.
80. Закон за предотвратяване и установяване на конфликт на интереси, изм. ДВ, бр. 15, от 2013, в сила от 01.01.2014.
81. Закон за уреждане на колективните трудови спорове, изм. ДВ, бр. 7, 2012.
82. Заповед № РД 11-10-265/30.06.2011г., Вътрешни правила за процедурите по атестиране и обучение на служителите от ОД „Земеделие” – Варна на Директора на ОД „Земеделие” – Варна, Министерство на земеделието и храните, 2011.
83. Илиев, Й., Умението да мотивираме, Изд. „Нова звезда”, София, 2001.
84. Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, ИК – УНСС, София, 2014.
85. Каменов, К., Управление на възнагражденията, Изд. „Сиела”, С., 2011.
86. Карабельова, С., Динамика на ценностните ориентации и културните практики в българския социокултурен контекст, дисертация, СУ, 2012.
87. Карнеги, Д., Как бързо и лесно да се научим да говорим успешно, ИК „Кибеа”, С., 1999.
88. Карнеги, Д., Как перестать беспокоиться и начать жить, изд. „Прогрес”, Москва, 1989.
89. Кодекс на труда, ДВ, изм. и доп., бр.27, 25.03.2014г.
90. Конфуций, Суждения и беседи, Изд. „Азбука”, 2012.

91. Манасиев, С., Екипността като съвременна мотивационна политика, Съвременния поглед на докторанта към науката – сборник с научни студии и статии, УИ „Неофит Рилски”, Благоевград, 2011.
92. Манасиев, С., Модел за развитие на човешките ресурси в агенциите за недвижими имоти в България, Vanguard Scientific Instruments In Management, Vol. 1(9)/2014, ISSN 1314-0582, София, 2014.
93. Манасиев, С., Наемане на персонал или управление на човешките ресурси в транспортната фирма, Транспортът в глобалната икономика – юбилейна научна конференция, ИК – УНСС, С., 2011.
94. Манасиев, С., Някои моменти в управлението на организационната култура, статия, Авангардни научни инструменти в управлението – издание на международен научен форум, том 2(7), ISSN 1314-0582, София, 2013.
95. Марчев, А., А. Марчев мл., Оползотворяване на наличните on-line ресурси и мотивация чрез активни методи за обучение, Иновации при интегриране на формалното и неформалното образование за развитието на талантите и способностите, първа международна конференция с международно участие – Сборник с доклади, Сдружение „Център за творческо обучение”, София, 2013.
96. Матеев, Г., С. Киров, Управление на човешките ресурси, Издателство „Гор Експрес”, 2013.
97. Минков, М., Българинът иска пари без щастие, „Политика”, от 29 февр. 2008.
98. Минчев, Д., Модифицираната рационалност като алтернатива на неокласическото схващане за „homo economicus”, Икономически и социални алтернативи, брой 2, с. 23, ИК – УНСС, 2012.
99. Наредба № 3 от 25.01.2008 г. за условията и реда за осъществяване дейността на службите по трудова медицина, МЗ и МТСП, обн. ДВ, бр 14, 2008.

100. Наредба № 7 от 23.09.1999г. за минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд на работните места и при използване на работното оборудване, изм. ДВ, бр 40, 2008.
101. Наредба № РД-07-2 от 16.12.2009г. за условията и реда за провеждането на периодично обучение и инструктаж на работниците и служителите по правилата за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, в сила от 01.01.2010г., МТСП, обн. ДВ, бр. 102, 2009.
102. Наредба за заплатите на служителите в държавната администрация, приета с ПМС № 129 от 26.06.2012г., в сила от 01.07.2012г., ДВ бр.50, 2014.
103. Наредба за организация на работното време на лицата, които извършват транспортни дейности в автомобилния транспорт, обн. ДВ, бр. 77, 2006.
104. Паунов, М., Емоциите на човешкия ресурс, ИК – УНСС, София, 2012.
105. Паунов, М., Мотивация, УИ „Стопанство”, София, 2001.
106. Паунов, М., Организационна култура, УИ „Стопанство”, София, 2011.
107. Паунов, М., Организационно поведение, ИК „Сиела”, С., 1998.
108. Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, С., 2012.
109. Петкова, А., Прекратяване на трудовия договор и дължими обезщетения, Сп. „Актив”, Изд. „Доби прес”, бр.10, 2012.
110. Темков, И., Х. Попов, Стрес и кризи на личността, ДИ „Медицина и физкултура”, С. 1987.
111. Тодорова, Л., Видове обезщетения при прекратяване на трудовото правоотношение, Сп. „Информационен бюлетин по труда”, ИК „Труд и право”, бр. 2 , 2011.

112. Узунов, Ю., Мотивацията – алтернативен енергиен източник, С., 1989.
113. Фром, Е., Бягство от свободата, Изд. „Захари Стоянов”, София, 2001.
114. Харизанова, М., Н. Миронова, Т. Кичева, Система за управление на човешките ресурси – структура, функции, перспективи, студия, Научни трудове, том 2/2011, ИК – УНСС, София, 2012.
115. Харизанова, М., Н. Миронова, Т. Щетинска, Функционален анализ на системата за управление на човешките ресурси, Икономически алтернативи, бр.2, 2009, с.4, вж. също Харизанова, М., М. Мирчев, Н. Миронова, Мениджмънт. Ценности, комуникации, промяна, УИ „Стопанство”, 2006.
116. Хофстеде, Х., Култури и организации: Софтуер на ума, Изд. „Класика и стил”, София, 2001.
117. Хофстеде, Х., Х. Я. Хофстеде, П. Пидърсън, Изследване на културата, Изд. „Класика и стил”, С., 2003.
118. Хърсев, Е., Сегашна стойност - Несъстоятелно, статия, в. „Сега”, 87, 2014.
119. Чалдини, Р., Влиянието Психология на убеждаването, Изд. „Изток-Запад”, София, 2005.
120. Шарма, Р., Лидерът, който нямаше титла, „Екслибрис”, С., 2010.
121. Шопов, Д., Й. Близнаков, М. Атанасова, Г. Георгиев, Д. Димитров, Терминологичен речник по управление на човешките ресурси, УИ „Стопанство”, София, 2004.
122. Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия-М”, София, 1998.
123. Шулман, Л., Изкуството да се помага на индивиди, семейства и групи, Фондация „Невронауки и поведение”, София, 1994.

124. Щекин, Г., Визуална психодиагностика, Изд. „Фабер”, В. Търново, 2004.
125. Яфе-Янаи, О., Избери! Застой или развитие, „Сиела софт енд паблшинг”, С. 2008.