

ПРЕДГОВОР

Взаимодействието:

**човешки ресурси – човешки капитал – социален капитал –
необходимата концепция за успешен мениджмънт,
организационно и обществено развитие**

Възприемането на хората като главен ресурс и значимо конкурентно предимство в съвременните организации, открива нови перспективи и подходи за пълноценно развитие на човешкия потенциал, но и на неговата трансформация в *човешки и социален капитал*.

Кои са съдържателните характеристики на тази релация?

Посочената релация променя разбирането на човешките ресурси (ЧР), свеждащи се предимно до категорията „обект“ на отношения и въздействия в управлението, анализирани често и като относително самостоятелна икономическа единица и фактор за развитието на една или друга организирана общност. И отразява *взаимното обогатяване* между организация и работна сила, тъй като търси съответствие между заявен личностен потенциал и изискванията за обществено възпроизводство (предлагана професия, длъжност, позиция, заемана роля или получен статус). Както и предлагане на еквивалентности с парични измерители (печалба и възнаграждения), но и преплитане на материални и духовни стимули за реализация. В този взаимен процес на продължително инвестиране (финансово обезпечаване за планиране и подбор на персонал, обучение, материални средства за работа) на хората в организацията, при който се осъществява значителен обем от организационни, управленски и индивидуални усилия, се създават условия за формиране и нарастване на човешкия капитал. От една страна, има натрупване на определен запас от *физически, интелектуален и психически потенциал* (здраве, способности, знания, умения, увереност и мотивираност), готов да бъде използван в една или друга сфера на общественото възпроизводство, направление или сектор, както и да съдейства за нарастване на производителността и ефективността на труда, но и за конкурентоспособността на организацията. Но от друга, това намира израз в постоянното, прогресивното увеличаване на доходите (заплата, бонуси) за всеки един участник в този процес, който дава съответен принос при

получаването на тези резултати. По тази *спирала на взаимно поощряване* човешкият капитал има способност за трансформация, саморазвитие и самоусъвършенстване.

Но неговото изграждане е в тясна зависимост от наличието и функционирането на *социален капитал* в организацията. Той, от своя страна, също допринася за максимизирането на ползата от съвместната дейност, свързана с формалните и неформалните отношения, но и развиваща се на базата от възприети ценности, убеждения и споделен опит в организирани общности. Освен това комбинирането и движението на различните социални факти, проекциите от утвърдените норми и социални структури, тяхната приемственост и стабилност също способстват за успешното вграждане на икономическите и управленските дейности в широкия спектър на социалните отношения (по анализи на Дюркхайм, Дж. Коулмън, Р. Пентам). В организациите подобни синергични ефекти произтичат от отношенията между ръководители и изпълнители, от цялостната система на управление, организиране и мотивиране, от действителните форми на социален контрол, водещи до личностна или групова (екипна) ефективност. В този смисъл колкото е по-високо равнището на човешките ресурси и качеството на човешкия капитал, толкова по-силно изпъкват възможностите на социалния капитал. И обратно, колкото по-често се проявява цялото многообразие от форми, процеси и явления, свързани със сътрудничеството, постоянните компромиси и преговори за съгласие, яснота при дефиниране на целите, обмен на доверие и корективи от функциониране на общественото мнение, толкова по-лесни ще се окажат пътищата за възпроизвеждане и генериране на човешки ресурси и човешки капитал.

Теоретико-приложни акценти в концепциите за управление на човешките ресурси и съвременните тенденции

В концепциите за управление на човешките ресурси (УЧР) постоянно се преплитат *стратегически и кохерентни подходи* за перспективата при управлението на хората в организациите, отчитащи в една или друга степен посочените по-горе закономерности, особености и зависимости. В тях най-често човешките ресурси се анализират в:

- *Теоретичен аспект* – изграждане на системи и развитие на активи, в които трябва да се инвестира за постигане на организационни цели чрез конкретни *политики*, но и като възможности за прилагане на конкретни или *интегрални стратегии*;
- *Приложен аспект* – инструменти за осъществяване на адекватен баланс между „*мекото*“ УЧР (с акцент на човешките отношения)

и „твърдото“ УЧР, което подчертава „печалбата“ от инвестирането в човешките ресурси.

Докато *стратегическото УЧР* покрива макроорганизационните проблеми, свързани със структурата, кроскултурните аспекти, организационната ефективност и управлението на промяната, то *управлението на персонала* (УП) се отнася до микроорганизационна проблематика и всекидневното управление на хората във фирмата, фокусирани около операционното ниво и функцията на мениджъра или отделна негова функционална стратегия, подобна на финансовата, маркетинговата, производствената или информационно-технологичната.

Реалността на стратегическото УЧР, неговата концепция и философия може да се „изпари“, ако не се разглежда в контекста, например в условията на конкретната ситуация за организацията, но и като последици от глобални тенденции, финансови кризи или икономически стагнации. Когато стремежът към непрекъснати реорганизации обикновено означава: съкращаване на персонал, а идеологията на УЧР за овластяване, ангажиране, лични амбиции и кариера се оказват илюзии или се свежда до лансиране на форми с въздействия за директна манипулация; когато човешките ресурси се анализират предимно като разходи, а не като активи, тъй като се задействат процедурите за уволнения на персонал, които често за благозвучие просто приемат форми и изрази от типа: „освобождаване“ от компанията или т. нар. „оздравителни програми“. Т. е., както посочва П. Хериът, мениджърите *„могат да се освободят от човешки активи по същия начин, по който са го направили по отношение на корпоративните активи или да дават приоритет на финансовите активи“*. В такива ситуации закономерно и логично се изправяме пред поредица от скептични въпроси: *„Може ли дългосрочният аспект на УЧР, толкова централен за цялата му философия, да оцелее в децентрализирана среда, доминирана от краткосрочен натиск? Нашият анализ, пише Кърпатрик, подсказва, че това е невъзможно.“**

И тук може да се добави – защото фалитът, уволненията и последвалата безработица фактически означава „умъртвяване“ на изградения човешки капитал в организацията, но и за обществата, ако политиките не се насочват към възможността за мобилност, с мултиплициращи и развиващи, а не с губещи и парализиращи ефекти за конкретните хора в подобни

* Herriot, P. (1996). An Alternative View on HRM. *Human Resources*, January; Kirkpatrick, I., Davies, A., & Oliver, N. (1992). Decentralization: Friend or Foe of HRM. *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage.

ситуации. В този контекст, идеологията на прехода за квалифицирана и евтина работна ръка, като преимущество за западните инвеститори, превърна държавата ни в своеобразна фирма за набиране на персонал за ЕС, в територия, от която предимно се извличат и ползват природни и човешки ресурси. От друга страна, приложените политико-икономически инструменти за смяна на собствеността имаха ефект на стихийно пренасочване и експериментирание с наличния човешки ресурс, предизвика демографска криза с неизлечими последици, разруши социални структури и взаимодействия, разбърка ценности, което фактически обезцени, унижи и обезкърви човешкия капитал на нацията.

Гъвкавите трудови отношения – асиметрии, имитации и странични ефекти

Глобализирането на пазарната икономика формира и един нов световен *тренд*, както се изразява Гай Стендинг – гъвкавостта на трудовите отношения, но често реализирана като прехвърляне на рискове и несигурна заетост, без ясна трудова идентичност и перспектива за кариера, без трайна принадлежност към изискванията на определена професионална общност. Попаднал в подобни ситуации човек не може пълноценно, адекватно и хармонично да ползва цялото многообразие от полагащи му се права:

- *Граждански* – равенство пред закона и правото на защита от престъпления и физически увреждания;
- *Културни* – равен достъп до културното наследство и възможност да участват в културния живот на обществото;
- *Образователни* – равен достъп на всички до качествено образование;*
- *Социални* – равен достъп до формите на социална защита, пенсии и здравни грижи;
- *Икономически* – равно третиране при полагането на труд срещу доходи;
- *Политически* – равни права при гласуване, възможност за участие в избори и в политическия живот на обществото.

По този начин гъвкавият отворен пазар на труда предизвиква не само неравенство, но и създава една глобално фрагментирана класова

* В XI мониторингов доклад на Юнеско (29.01.2014) се посочи, че това ще увеличи БВП на всяка страна до 23% за 40 години, но за това са необходими 5,2 млн. нови учители по света до 2015 г.

структура, т. нар. *прекариат*.^{*} А гъвкавостта – тази тъй желана характеристика, отправена към съвременния човек, може да се превърне в куха фраза и удобно идеологическо клише, без реално покритие за смислен контекст, ако отразява тенденциите към:

- „*Оплоскостяване*“ на *длъжностите* – измислените или раздути наименования, даващи имиджови етикети, добре изглеждащи визитни картички, но имитиращи професионална мобилност или кариерно развитие. Тъй както например – статусното „мениджър“ в редица компании може да управлява само някаква операция, но не и реални хора.

- *Краткосрочни действия* – следствие от скъсена перспектива и поредица участия във временна заетост, индуцирани от нагласите за оцеляване, но и формиращи предимно рефлексивно вземане на решения, а не обмисляне на стратегии за личностен прогрес и дългосрочност на професионална кариера.

- *Постоянни промени* – възпроизвеждащи единствено „заместители“, синоними или варианти на едни и същи проблеми, но и обричащи на пасивност, закърнени сетива и умения за сътрудничество или морален консенсус, тъй като последните се формират сравнително плътно най-вече в устойчивите стандарти и етичните „рамки“ на съответните професионални общности.

В този смисъл системното разкъсване от различни принадлежности, често породени от съзнателното противопоставяне, но и от ирационалните импулси на отрицанието, предизвикаха катаклизмите на прехода. Социалните връзки от старите икономически структури и организации, вместо да претърпят еволюционни метаморфози и приемственост, да преминат по пътищата на т. нар. „конструктивно разрушение“ (Шумпетер) и ново съзидание, бяха лишени от всякаква възможност да запазят своя потенциал. Това отслаби социалната (и институционална) памет, оттук и инстинктите за съгласие, които до голяма степен генерират обвързващи решения с дълготрайни проекти, ключови приоритети и подкрепящи ценности с обществено значение.

Освен това „свободното движение на хора“ и влизането ни в ЕС, предостави нови хоризонти за реализация, при което т. нар. „изтичане на мозъци“ се оказа не толкова обсебваща възможност за оцеляване на най-енергичната част от човешките ни ресурси, колкото резултат от усе-

* От англ. *precariat* – комбинация от две думи *precarious* – несигурен и *proletariat* – пролетариат, или новата опасна класа, по Гай Стендинг, обединяваща хора със статус, близък до т. нар. „работещи бедни“, но и до тези с несигурна заетост, без ясна трудова идентичност и постоянна работа – вж. по-подробно в: Стендинг, Г (2013). *Прекариятът – новата опасна класа*. София: ИК „Труд и право“.

щането на дефицит за развитие на човешки капитал (адекватна, справедлива и сравнима оценка на положения труд, както и получаване на високи доходи), но и на стремеж за включване в нов социален капитал при отиване в друга страна (на нещо, което има стойност на подредена структура, на държава и институции с ясни правила, отношения и взаимодействия).

Глобалните диспропорции и техните отражения

Безработицата и неравенството в съвременния свят в най-голяма степен олицетворяват неспособността на пазара да създаде работа и необходима реализация за толкова много хора. Именно те най-често се посочват като основни инструменти за „умъртвяването“ на човешки ресурси и човешки капитал, тъй като ги лишават от възможността за пълноценно развитие. Тази постоянна константа на възникващите кризи и асиметрии е най-красноречивата илюстрация за пълния провал на основния закон на икономическата теория: *търсенето е равно на предлагането*. Там пазарният хаос, „пълзящата“ стагнация, „замразените заплати“ и намаляващите доходи са основните причини и цената на неравенството, както пише в своята последна едноименна книга Дж. Стиглиц, но и за господстващата „морална нищета“, несправедливостта и хроничното безсилие на политико-икономическите системи, разрушаващи кода на моралността, социалните обвързаности, усещането за единен ценностен смисъл на човешкия живот.*

В последния доклад, подготвен за Световния икономически форум в Давос и озаглавен „*Да работиш за малцината*“**, се очертаха параметрите на този постоянно повтарящ се кризисен мениджмънт, носещ рискове за съвременния свят в следната последователност: растящо не-

* В нея Дж. Стиглиц прави международни сравнения по т. нар. Джини коефициент – стандартен измерител на неравенството, отчитащ критичните нива за обществата с нарушена функция – при 0,5 и нагоре за страни с най-голямо неравенство САЩ отчитат 0,47, България е с 0,45, докато за водещите страни в ЕС е 0,23-0,27; Ако за Обама неравенството в тези мащаби заплашва самата идея за „американска мечта“, то нашето дъно (тетата, които в годините на прехода бяха приковани от бедността и мизерията) продължава да измерва богатството си единствено с по-голямата купчина старо желязо, останало (събрано или открадното) от руините на предишната епоха. Друг косвен индикатор за релацията, зачитаща човешки/социален капитал, може да бъде и следната равностметка – у нас здравно неосигурените са 2 034 000 души при население 7, 222 млн., докато за Германия са само 50 000 при 81,2 млн. души (по статистически данни на НАП от 31.11.2013).

** Докладът е подготвен от Oxfam (международна организация за развитие), като част от дискусията на тема „*Преобразяването на света: последствия за обществото, политиката и бизнеса*“ (22.01.2014)

равенство между бедни и богати, безработица, непълна заетост на работната сила, климатичните промени и кибератаките. Но и даде три категорични преценки: 1) „социалното неравенство така е излязло от контрол, че 85-те най-богати хора на Земята разполагат със състояние, колкото има половината от населението на света, или най-бедните 3,5 млрд. души“; 2) „пагубните последици“ от това социално неравенство фактически помагат на най-богатите да подкопават демократичните процеси и да насочват политиките в свой интерес за сметка на всички останали; 3) *влиянието на елитите* (финансисти, транснационални корпорации и гикономисти (Geekonomics) – тези, свързани с високите технологии) се увеличава за сметка на държавната власт; т.е. държавите стават все по-зависими от корпоративни и наднационални интереси.

Или за пореден път се правят изводи, послания, които по своята същност посочват директно или индиректно, с най-различни варианти, че стандартите модели вече не вършат работа. За необходимостта да се търсят както нови социални модели, алтернативи, които да управляват тези пазарни несъвършенства, така и при научно-приложните анализи да се използват интегративни парадигми, нови начини на мислене и разбиране на човешкото поведение, но и на света, в който живеем, тъй като посягането на изтърканата теза за вкоренените интелектуални и морални дефекти в човешката природа е не само най-лесното изкушение за обяснение на възникващите проблеми, но и най-често причина за тяхното едностранчиво възприемане.

Ако ние сме по природа *алтруистични* – изследователите посочват, че съществува определена невронна връзка с алтруистичното поведение, което е универсално за човешките същества, това не означава ли, че пътят към нашето развитие преминава през създаването на подходящи възможности, условия или предпоставки за усъвършенстване на човешкия потенциал. Но и модели на функциониране, които да ни доближат до истинските измерения на хомо сапиенс – за смислено, разумно и справедливо съществуване, а не просто до една „брънка“ или тълпа, чиито трептения и вълнения следват единствено законите на консумативното общество, подчинени на хаотичен и своеобразен маркетингов „холокост“, изчерпващ силите за движение към духовен хоризонт, както се изразяват някои критици. От друга страна, толерантността на демокрацията, приемаща различието и другостта понякога размива границите на допустимото, необходимите стандарти на поведение, които не би трябвало да преминават отвъд представите ни за човешка разумност, справедливост и ненаказано зло.

Трансформационни послания и движения все по-често поставят на преден план необходимостта от еволюция, възстановяваща духовността

и единството в обществото и институциите, която да започне със смяна на парадигмите и в създаването на *нови организационни парадигми*, тъй като консуматорските общества „...имат интерес да потискат хората да функционират в поведенчески условия, за да могат да бъдат предвидими и да се поддават на статистически изчисления.“ Икономистите, допълват критиците, искат консуматорите да следват модел, в който да могат да бъдат манипулирани чрез маркетингови техники и рекламни сугестии. На тази тенденция, като контрапункт, А. Госвами противопоставя и обосновава: *духовна икономика*, която да се интересува от холистичното (цялостното) ни благосъстояние; необходимостта от *предефиниране на политиката* към „власт в името на големия смисъл“, която трябва да замени настоящата „власт в името на доминирането“ (генериращо неравенство, популизъм – с липсваща идеология за водещи и вдъхновяващи идеи, свеждаща се до постоянно внушаващи мантри за неизбежността на човешката съдба); *образование*, което ни освобождава от оковите на познатото, преодоляващо разделението на науките – разглеждани като набор от самотни области, всяка със своя матрица от понятия и речник, описващи света с взаимно непонятни езици, но и формиращо креативност, интуиция и въображение.*

Интеракционистки перспективи в концептуалната схема (модел на знанието)

Ние все повече се нуждаем от интеракционистки перспективи** при обединяването на подходи, модели или теории за разбирането и прогнозирането на човешкото поведение – като движение на личността в своето развитие и свързаност в човешките общности, но и като успешна реализация в организациите, професионалните и социалните дейности, която не е възможна без взаимодействието с другите. Затова дисциплините, науките, но и редица изследователи за човешкия фактор в управлението

* Госвами, А. (2012). *Квантовият активизъм ще спаси цивилизацията*. София: ИК Бард, 37-52.

** Интеракционистки перспективи: 1) *интеракционизъм* – взаимодействие, комбиниране и свързване на компоненти, на интегриращи характеристики от изследваните явления, за да се осмислят връзките между различните гледни точки, но и с цел разбирането на многоаспектната, многофакторната и холистичната (цялостната) природа на човешкото поведение; 2) възможност за обединяване на различни аспекти (курсове, учебни модули), които да формират единен, комплексен модел на знанието по проблематиката; 3) възможност за мобилност на панелите от смислови единици по отделни части на изложението, позволяваща да се конструира учебно съдържание, съобразено с нивото на образователно-квалификационната степен (бакалавърска, магистърска, докторска), но и в зависимост от целите и формите на обучението (редовна, дистанционна или електронна).

и организациите прилагат както тесен, така и широк контекст на анализ, преодоляващи не само ограниченията на една или друга парадигма, но и обясняващи холистичната природа за човешкото поведение; използват все повече различни идеи за оптимално извличане на техния потенциал за хармонично съчетаване с конкретните факти от действителността; създават все повече възможности за емпирична и приложна „транслация“, но и получаване на нови знания, ценности и поведение, стимулиращи човешкото развитие.

Или науката за поведението на хората в организациите излиза от своята парадигма, от своето собствено познавателно поле, ограничено от приложението на мениджърските функции, тяхното въздействие за контрол и ефективно организиране на конкретно „пространство или време“, от търсенето на идентичност, единствено от гледна точка на своята инструментална рационалност, от ползата или успехите с краткосрочни ефекти и резултати в организационни, управленски или бизнес ситуации. При управлението на съвременните организации нараства необходимостта от използване на знания от различни функционални области и тяхното генериране от множество фактори, обстоятелства и зависимости; от формирането на умения, които обединяват техните предимства при използване на човешки потенциал, групова или екипна дейност – съответните им приноси за цялостното развитие на организацията.

В този смисъл системата за управление на човешките ресурси излиза от своите тесни концептуални рамки и започва да функционира реално единствено чрез конкретни стратегии, съвкупности от дейности, фактори и методи, които по своята същност и предназначение е необходимо да регламентират, но и да управляват в контекста и развитието на *човешки/социален капитал* в организацията. Затова е важно както прецизното администриране по базови нормативи, параметри и подходи за анализ, планиране и прогнозиране на потребностите в организацията, така и приложението на най-модерни методи за подбор на персонала, форми за адаптация, атестация, оценъчни процедури, техники за аутплейсмънт* и др. Както и отчитането на новите закономерности при управлението на кариерата, талантите, обучението и коучинг програмите, но разглеждани не само като компоненти на тази система, а и като процеси, стимулиращи постоянното саморазвитие на личността и екипите в организациите. При това взаимодействие между компоненти, механизми и процеси от

* Аутплейсмънт (outplacement) – съвкупност от мерки и действия в рамките на определен период от време, които позволяват на тези, които ще бъдат съкратени или уволнени, да търсят нови възможности (чрез външни експерти, агенти или агенции), да се преквалифицират, адаптират или подготвят за други или сродни позиции при търсене на нова работа.

значение за анализа са следните по-открояващи се предизвикателства, въпроси или изисквания:

1) *Как съвкупностите от дейности, направления или параметри, характерни за системата на УЧР, отчитат личностния или екипния потенциал, възможностите им за развитие, но и променливите на външната среда, нейната турбулентност или хаотичност, когато се трансформират в конкретни управленски стратегии или политики.*

2) *Как традиционните подходи, свързани с правилата, процедурите и структурите по отношение на трудовите ресурси си взаимодействат с философията (мисията) на мениджмънта, целите на конкретната корпорация или организация, но и с непрекъснатите нововъведения, иновативните подходи и добрите практики? Както и с механизмите на организационната култура, базисните ценности и убеждения в организацията, обвързването им с етично-ценностните измерения и индикаторите при оценяване на тяхната успешност.*

3) *Как мениджмънтът допринася за превръщането на организацията в постоянно „учеща се организация“, способстваща за развитието на човешки потенциал/капитал в хомогенна цялост, но и как използва нейните компоненти, механизми и процеси за стимулиране на всяка отделна личност или екипи към саморазвитие?*

4) *Как всеки един мениджър в организацията упражнява своите управленски функции, влияние, стил, подходи за въздействие, методи или тактики за: изграждане на единна система за мотивация; формулиране на критерии за екипна ефективност; създаване на атмосфера на доверие, лоялност, сътрудничество и партньорство? Но и как развива своите способности за анализ на общественото развитие, особеностите на трудовото законодателство и съответните им проекции в реалния живот на организациите – с конкретно приложение на инструменти при управление на различните аспекти на работната сила.*

Това означава, че при УЧР е необходимо да се отчита конгломерат от измерения: индивидуалните физически възможности, личностните, половите, възрастовите и религиозните характеристики на персонала, неговата етническа и расова принадлежност, сексуална ориентация, а също и съответните културни различия – свързаните с тях т. нар. ефекти на „стъкления таван“ (съвкупности от предразсъдъци, нагласи, стереотипи или бариери, спъващи кариерното развитие). На преден план в организираниите съвременни общности излизат и такива приоритети като: спазването на основните права на човека и тяхната обвързаност с универсалните етични принципи, хармоничното равновесие между организационни (корпоративни) роли и персоналните ценности, различните сблъсъци между справедливостта или социалната отговорност като клю-

чови етически категории, но и като начин на мислене при търсенето на отговор пред моралните дилеми и противоречия на съвременния свят.

Теоретико-приложни рамки

Включените теми (курсове) в книгата са подредени на основата на следните принципи, които приложихме и в предишни издания*: обосноваване на макро- и микроподходи за анализ, с възможности за обзор, история и методология на изследваните явления; методическа ориентация на материалите, отразяваща изисквания с формиращ ефект за конкретни управленски умения по направленията и специализациите в програмите по бизнес администрация (МВА – Master of Business Administration). Текстовете са теоретико-приложни модули (съвкупности от смислови единици по курсове, ключови теми, основни занятия), съобразени с изискванията за *модел на знанието по проблематиката на УЧР*, който е достатъчен за покриване на значими параметри, компетентности и умения на участниците в обучението.

В концептуалните рамки на отделните глави е отразена и спецификата за постоянна обратна връзка с *примери, казуси, въпроси, упражнения, но и поставяне на проектни задачи*, разширяващи обхвата и осмислянето в дълбочина, но и развиващи интуицията, асоциативността и креативността – необходими за съвременните мениджъри.

Глава 1. Трудови отношения и управление на „организационния човек“ (взаимодействия, тенденции и перспективи) – проф. дфсн. Нако Стефанов, е посветена на следните теми (курсове), свързани с направления: *трудови отношения – оценка – заплащане на труда*. Трудовите отношения – разбирани като отношения, възникващи в рамките на процеса на възпроизводство на материалния, и в известна степен, и на нематериалния живот на човека. Тези отношения са разгледани на *макро-, мезо- и микроравнище*, като се прави както исторически обзор, така и актуално разбиране на ключовите понятия, свързани с трудовите отношения. Оценката и заплащането на труда – представени като базови параметри, свързани с краткосрочна или дългосрочна перспектива, но и като *възможности за администриране* по: модел на работните стандар-

* *Мениджмънт и лидерство* (2008), съставител Димитър Панайотов, НБУ, С. Книгата следва концептуална схема, предлагаща модел на знанието по специалността, свързващ научното изследване и неговата ориентация за преподавателски и приложни цели. Авторите (колектив от водещи специалисти в НБУ, УНСС и СУ), включени в разработването на отделните теми (курсове) по релацията: *корпоративно управление – иновационен мениджмънт – организационно развитие – лидерство*, прилагат интердисциплинарност и комплексност в анализа, но и разнообразие от методи и подходи за приложение в бизнес обучението.

ти и използването на аналитични и синтетични модели за оценка. Този подход на автора позволява да се търси ефективен и ефикасен български модел за функциониране в тази насока, като се анализира и прилага най-доброто и доказало се от световния и нашия опит.

Глава 2. Стратегии, модели, технологии и изисквания за концептуално и оперативно управление в организацията (основни понятия, подходи и направления) е в три части: *I. Стратегии и политики за УЧР* (проф. д-р Катя. Владимирова); *II. Оперативно управление на персонала* (доц. д-р М. Михайлов); *III. Нови акценти в УЧР* (гл. ас. д-р Мариана Димитрова). Разглеждат се едни от най-важните въпроси на съвременното УЧР: обвързването на *стратегиите и политиките за УЧР* с главните, функционалните и други стратегии на организациите; стратегиите и политиките за развитие на човешките ресурси в условията на глобализация и съвременната икономика на знанието; стратегиите за корпоративната социална отговорност на организациите и концепцията за управлението на различните. Прилага се и системен подход към оперативното управление на персонала (с взаимодействие между общи и предметни функции) и методологическа основа – с модел „7S“ на Ф. Маккинзи, което дава възможност да се идентифицират структуроопределящите компоненти и рамките на една по-широкообхватна концептуална рамка за действащите мениджъри в това направление. Използването на различните техники, методи и инструменти са в контекста на *новите акценти* в управлението на човешките ресурси и техните измерители при подбора, обучението и развитието, но и прилагането на подходящи политики и програми в организациите.

Глава 3. Човешки капитал и параметри на „учещата организация“ – теории, европейски практики и програми за обучение (доц. д-р Елмира Банчева и ас. д-р Мария Иванова). Авторите обосновават и защитават следните тези: 1) Приблизително една трета от своя активен съзнателен живот човек прекарва на работното си място, развивайки и обогатявайки непрекъснато своите знания и компетенции. Процесът на натрупване на знания е сложен и намира много и различни пътища за своето реализиране. За организацията, която има културата и желанието да инвестира в хората, да управлява знанието си и на базата на тези дадености да търси конкурентно предимство, е от особено значение да може активно да участва в *ученето, израстването и развитието* на своите служители, но и като управлява тези процеси. 2) Изграждането на *човешки капитал в организацията* е стратегически процес, който предполага три аспекта: а) инвестирането в хората да допринесе за постигане на бизнес целите и стратегията на организацията; б) мениджърите да са активно включени в диагностиката на потребностите от тренинг и

в планирането/ мониторинга на дейностите за развитие на ЧР; в) при предоставянето на обучение, тренинг и развитие на ЧР е необходимо да съществува приемственост и подкрепа от другите системи, политики и процедури за УЧР.

Глава 4. Стратегии и методи за оценяване и подбор на ЧР (доц. д-р Елмира Банчева). Прави се анализ на най-често използваните методи – интервюта и препоръки във *Великобритания*, интервюта и графология във *Франция*, които се оказват, че са сред най-малко валидните, поне що се отнася до неструктурираното интервю. Сред далеч по-валидните техники могат да бъдат отбелязани *психометричните тестове, центровете за оценяване и развитие, примерите от работата и структурираните интервюта*, тъй като те са базирани на задълбочен анализ на дължността. За да се избегнат вероятните източници на пристрастие, несправедливост и субективност са необходими *стъпки* за отслабване на въздействието им. Последните включват по-детайлно обучение на оценяващите, в това число и обучение за гарантиране на равните възможности при работа, мониторинг на всички етапи на процеса на оценяване и използване на поведенчески рамки, илюстриращи прилагания критерий за оценяване. Внедряването на *по-колаборативен подход* към оценяването може да спомогне за повишаване на обективността на процеса. Това означава по-малко съсредоточаване върху техниките и мерките и по-голям акцент върху процесите и посланията.

Глава 5. Изграждане на система за мотивация в организацията (теоретико-приложни измерения и изследователски инструментариум) – доц. д-р Димитър Панайотов. Анализират се три фундаментални въпроса: 1) *Мотивацията като теоретико-приложен феномен* – еволюцията в мисленето при класическите теории за мотивация по характеристики, структурни компоненти, възможности за интегративност, критични анализи и подходи на новите теории за мотивацията; 2) *Изследвания и доминиращите тенденции на мотивацията в контекста на УЧР, но и в условията на икономическите кризи* – съответни теоретико-приложни измерения, релации, закономерности, особености и парадокси за съвременните организации; 3) *Изследователски инструменти за анализ и управление на мотивацията* – съвкупности и матрици от индикатори, проекти и комплекси от въпроси, мотивационни профили, методи за измерване на нагласите или технологии за поднасяне на информация, възприемане, диагностика и формиране на умения. Апробирането на основните тези от т. нар. *нови теории за мотивацията* и поставените изследователски въпроси не търси самоцелни сравнения за открояване на различия (организационни или културни), а предлага дискусия по прецизирането на инструментариума и оптимизирането на

комплекс от индикатори, отразяващи отделни компоненти, съдържателни характеристики и конкретни дейности при изграждане на адекватни системи за мотивация в организациите.

Глава 6. Управление на екипи (критерии за екипна ефективност) – доц. д-р Кристиян Хаджиев (НБУ), предлага концептуална рамка на екипния подход в контекста на новите изисквания. Извеждат се аргументи, които подчертават стратегическата роля на екипа, като *феномен на груповата динамика*. Идентифицират се причините, които налагат използването на екипния модел в социалната практика. Анализират се видовете екипи през призмата на непосредствените резултати (динамика на кривата), както и необходимите условия за трансформиране на групите в ефективни екипни структури. Детайлно се изследват принципите, които преодоляват вътрешното организационно късогледство и минимизират риска, свързан с промяната. Изследват се *специфичните измерения* (характерни особености) на лидерството в екипна среда. Анализират се новите (интегративни) подходи към лидерството, новата парадигма през призмата на лидерските роли, функционалния модел на Джон Ейдър, лидерството от „*нето ниво*“ на Джим Колинс, концепцията на Майлс и Симс за самолидерството и ситуационния лидерски модел на Хърси-Бланчард, като се идентифицират зависимости, свързани с фазите, през които преминава изграждането на екипа. Новите подходи са обвързани със: съвременните практики на мениджмънта (и съответно УЧР) по стимулиране на човешкия потенциал за организационна и екипна ефективност; разбирането и осмислянето на възможните съпротиви при осъществяването на тази зависимост; обосноваването на детерминанти и комплекси от изисквания по релацията: *екипен успех – ефективно лидерство*.

Глава 7. Организационно развитие и оптимизиране на човешкия фактор (техники и стратегии за влияние) – доц. д-р Кирил Радев, предлага модел на знанието, в който се систематизират концепции, подходи и техники по релацията: *организационно развитие – оптимизиране на човешкия фактор*, като се търсят пресечните точки на ефективното стратегическо и тактическо влияние за УЧР при осъществяването на промени в организацията, управлението на иновациите и активирането на възможности (условия) за творческо мислене в организациите. Необходимо е също и адаптивно прилагане на съществуващите модели, но и създаване на нови предприемачески и иновативни подходи за управление на човешките ресурси, които трябва да осигуряват постигането на консенсус и *синергични* ефекти между организационните цели и целите на персонала. За постигането на тези цели основно се използват управленските инструменти и стратегии за влияние върху

човешките ресурси. С тяхна помощ се реализира не само организационно развитие на човешкия фактор, но и устойчивото развитие на бизнес организациите.

Глава 8. Управление на конфликтите в организациите – доц. д-р Мария Стоянова, представя социологическо разбиране на конфликтите, спецификата на конфликтите в организациите, възможните стратегии и методи за управление и за разрешаване на конфликтите в организациите, социологическото изучаване на конфликтите като част от социалната реалност. Различните социални науки като *социология, психология, политология, управление, икономика, конфликтология* предлагат различни определения на понятието, в зависимост от своя предмет, обект и обхват. *Социологията* акцентира върху ролевата и статусната природа на конфликта, върху поведението на конфликтующите страни, причините за сблъсъка между тях и ефектите от него. За основен източник на конфликтите служи *неравното разпределение на ресурсите, доходите, властта и престижа между хората, социалните групи и организации*. Затова, от социологическа гледна точка, конфликтът е преди всичко *модел на поведение на участващите страни*. В този модел се откроява специално разпределение на ролите, последователност на събитията, начините на изразяване на възгледите и ценностните ориентации, мотивацията и формите на отстояване на целите и интересите (пари, собственост, власт, образование, работа, дом, сигурност или за всичко заедно) на конфликтующите страни.

Цели на изданието

Тази книга представлява колективен опит на специалисти, експерти и учени в тази област, които споделят необходимостта от очертаването на нови перспективи в развитието на MBA-програми и съответните им специализации, но и приемат предизвикателствата да търсят пътищата за достигане на тези перспективи. Затова и нейните задачи са насочени към:

Методологията и методиката на разглежданите проблеми по релацията: *трудови отношения – стратегическо и оперативно управление на човешките ресурси – развитие на човешки капитал – инструментариум за анализ, изследване и управленско въздействие*, което да я направи удобна за ползване, като синтез на идеи – тяхната динамика и еволюция, ключови понятия, интегративни тенденции, нови теории, литературни източници и изводи, които могат да бъдат допълнени и от други издания, или да бъдат развити в дискусии и конкретно приложени проекти в организациите;.

Теоретико-приложно осмисляне чрез *казуси, реални ситуации и примери* от водещи компании, корпоративни кодекси и успешни истории, за да се повиши релевантността на теорията от практиката и съвременните изследвания; с *предпоставки и възможности за ефективно администриране* – при използване на добрите практики, подходите в центровете за развитие и оценка на персонала; *систематизиране и вариативност на мениджърски умения* от прилагането на количествени и качествени методи в зависимост от конкретни действия или ситуации на промени в организациите;

Фокусиране на вниманието върху необходимостта от *интегриране* на усилията, компетентностите, подходите и методите за изследване от *екипи с различни научни направления и експерти от практиката*, които да поставят актуални въпроси, извеждат и обосновават успешни управленски практики;

Създаване на *атмосфера* за обсъждане на повдигнатите тези, като източник на *творчески дискусии за идентифициране на реални проблеми*, тематични направления, нови курсове и варианти на програми с подобна концентрация.