



ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО СИГУРНОСТ И ИКОНОМИКА



ЦЕНТЪР ЗА ЛИДЕРСТВО И ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ

СБОРНИК С ДОКЛАДИ

от научноприложната кръгла маса
на тема

УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ –
КЛЮЧОВИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА
И МОДЕЛИ В РЕАЛНА СРЕДА

19 май 2023 г.

Пловдив

Висше училище по сигурност
и икономика – Пловдив
Център за лидерство и публични политики към ВУСИ

Научноприложна кръгла маса, 19 май 2023 г.

Higher School of Security
and Economics – Plovdiv, Bulgaria
Center for Leadership and Public Policy at HSSE
Scientific and Applied Round Table, May 19, 2023



**ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО СИГУРНОСТ
И ИКОНОМИКА – ПЛОВДИВ**



ЦЕНТЪР ЗА ЛИДЕРСТВО И ПУБЛИЧНИ ПОЛИТИКИ

Научноприложна кръгла маса

на тема

**УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ –
КЛЮЧОВИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА
И МОДЕЛИ В РЕАЛНА СРЕДА**

Сборник с доклади

19 май 2023 г.



Пловдив, 2023 г.

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

Председател:

проф. д.п.н. Георги Л. Манолов – президент на ВУСИ

Членове:

проф. д-р Валентин Василев – ВУСИ, Павел Иванов – изпълнителен директор на Института по публична администрация, проф. д-р Томо Борисов – ВУСИ, Олга Манолова – председател на Настоятелството на ВУСИ, Илиян Илиев – председател на Студентския съвет при ВУСИ

РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

Отговорен редактор:

проф. д-р Валентин Василев – ВУСИ

Членове:

доц. д-р Иза Гигаури – St. Andrew The First-Called Georgian University, проф. д-р Иван Ефремовски – International Slavic University, Sveti Nikole, проф. д-р Томо Борисов – ВУСИ, проф. д-р Стойко Стойков – Военен университет „Васил Левски“, Велико Търново, доц. д-р Димитрина Стефанова – ЮЗУ „Неофит Рилски“, Благоевград, Емил Стоилков – докторант, ВУСИ, Камелия Алексиева – ВУСИ

Предложените материали отразяват личната позиция на авторите и не ангажират с нея Редакцияния съвет на сборника.

© Научноприложна кръгла маса на тема „Управлението на човешките ресурси – ключови предизвикателства и модели в реална среда“, Висше училище по сигурност и икономика – Пловдив, Център за лидерство и публични политики към ВУСИ, 2023

© Корица: Камелия Колева Алексиева, 2023

© Издателски комплекс ВУСИ – Пловдив, 2023

ISBN 978-619-7343-92-2

СЪДЪРЖАНИЕ

Олга Манолова

председател на Настоятелството на ВУСИ

ПРИВЕТСТВИЕ КЪМ УЧАСТНИЦИТЕ В НАУЧНОПРИЛОЖНАТА
КРЪГЛА МАСА „УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ –
КЛЮЧОВИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И МОДЕЛИ В РЕАЛНА СРЕДА“ 7

Д-р Асен Келчев, д.м.

Отделение по кардиохирургия в „Аджибадем Сити Клиник“

Проф. д-р Валентин Василев

Висше училище по сигурност и икономика – Пловдив

ЗА ЛИДЕРСТВОТО В УПРАВЛЕНИЕТО
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ХИРУРГИЯТА –
ТЕНДЕНЦИИ, ОЧАКВАНИЯ, ДОБРИ ПРАКТИКИ И ИДЕИ 9

Ст. ком. Георги Кандев

ОДМВР – Благоевград

РАЗВИТИЕ НА ЛИДЕРСТВО
В СЪВРЕМЕНЕН ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ.....22

Д-р Асен Асенов

Информа център – Асеновград

ХИБРИДНИТЕ ВОЙНИ В КОНТЕКСТА НА УПРАВЛЕНИЕТО
НА ЕТНОРЕЛИГИОЗНИТЕ ПРОЦЕСИ.....32

Сава Стефанов

Институт по публична администрация

БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА (КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ)39

Докторант Димитър Огнянски,

докторант Костадин Георгиев

Югозападен университет „Неофит Рилски“

СМАРТТЕХНОЛОГИИ, ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ

И ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ47

Докторант Емил Стоилков

Висше училище по сигурност и икономика – Пловдив

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО

НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ДОБРИ ПРАКТИКИ И ИДЕИ 57

Константин Чорбаджийски

UK компанията Godel Technologies Europe за България

ОТ ДОБРИ ПРАКТИКИ КЪМ МОТИВИРАЩИ РЕШЕНИЯ

В УЧР В ИТ СЕКТОРА 70

Докторант Моника Ичева

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

ПРИЛОЖЕНИЕ НА МОДЕЛ „МОТИВАЦИЯ 4.0“

В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ 78

Докторант Цветлин Киров,

д-р Весела Серафимова

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

РЕШЕНИЕ В УСЛОВИЯ НА КРИЗА – ПРИЛОЖЕНИЕ

НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПОДХОД В МЕНИДЖМЪНТА

НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА 86

**ПРИВЕТСТВИЕ КЪМ УЧАСТНИЦИТЕ
В НАУЧНОПРИЛОЖНАТА КРЪГЛА МАСА
„УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ –
КЛЮЧОВИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА
И МОДЕЛИ В РЕАЛНА СРЕДА“**

Уважаеми колеги,

За трета година Висшето училище по сигурност и икономика провежда традиционно по повод на Международния ден на специалистите по управление на човешки ресурси научен форум, организиран от Центъра за лидерство и публични политики.

Темата на днешната научноприложна кръгла маса „Управлението на човешките ресурси – ключови предизвикателства и модели в реална среда“ е провокирана от съвременните процеси в развитието на тази изключително важна за обществото материя.

Тя събира и дава възможност за обстояйни анализи и споделяне на гледни точки на академични представители и експерти от различни области на живота с цел развитие на човешките ресурси.

Убедена съм в успеха на докладите на научноприложната кръгла маса и в качествената и ползотворна дискусия, която ще се проведе.

Висшето училище по сигурност и икономика убедено и последователно вече близо 20 години въвежда иновативни подходи за качественото подобряване на сектора на човешките ресурси в полза на обществения, научния и икономическия просперитет.

Благодаря на всички участници в научноприложната кръгла маса, които чрез своите научни разработки ще допринесат за още една стъпка в градивната посока.

Давам начало на престижния форум, посветен на Международния ден на специалистите по управление на човешки ресурси, и пожелавам успешна работа на всички!

Олга Манолова

*председател на Настоятелството
на ВУСИ – Пловдив*

ЗА ЛИДЕРСТВОТО В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ХИРУРГИЯТА – ТЕНДЕНЦИИ, ОЧАКВАНИЯ, ДОБРИ ПРАКТИКИ И ИДЕИ

д-р Асен КЕЛЧЕВ, д.м.

Отделение по кардиохирургия в „Аджибадем Сити Клиник“

проф. д-р Валентин ВАСИЛЕВ

Висше училище по сигурност и икономика – Пловдив

ON LEADERSHIP IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SURGERY – TRENDS, EXPECTATIONS, GOOD PRACTICES AND IDEAS

Assen KELTCHEV, PhD, DM

Department of Cardiac Surgery at „Ajibadem City Clinic“

Prof. Valentin VASILEV, PhD

Higher School of Security and Economics – Plovdiv

Резюме: През последните години ролята на лидерството разширява мащабно значението си за развитието както на организациите, така и на индивидуалностите в тях. Ролята на лидерските характеристики и търсенето на адаптивността им в различен социален контекст приковаха вниманието на учени и практики в търсене на иновативни приложения в посока на разви-

тие на хората и организациите. Обособиха се нови концептуални модели и практики и се „роди“ плеяда гурута в областта на лидерството. Медицината не остава встрани от тези процеси – напротив, ролята на осъзнаването на силата на лидерството в реална среда се оказва все повече ключов фактор в битката за талантливи експерти и специалисти в областта на медицината. И сякаш там, където се

инвестира време в развитието на лидерство, резултатите са все по-добри и устойчиви. Докладът има за цел да представи някои идеи на авторите в посока развитието на концепцията за лидерство, обвързвайки с практическите аспекти и опит на авторите.

Ключови думи: лидерство; промени; управление на човешки ресурси; характеристики на ефективните лидери; грешки в лидерството

Abstract: In recent years, the role of leadership has greatly expanded its importance for the development of both organizations and individuals within them. The role of leadership characteristics and the search for their adaptability in different social contexts has attracted the attention of scientists and practitioners in search of innovative applications in the di-

rection of the development of people and organizations. New conceptual models and practices emerged, and a group of leadership gurus was born. Medicine is not left out of these processes – on the contrary, the role of realizing the power of leadership in a real environment is increasingly becoming a key factor in the battle for talented experts and specialists in the field of medicine. And it seems that where time is invested in leadership development, the results are better and more sustainable. The report aims to present some ideas of the authors in the direction of the development of the concept of leadership, linking it to the practical aspects and experience of the authors.

Keywords: leadership; changes; human resource management; characteristics of effective leaders; leadership mistakes

Увод

В статиите за лидерство ще открием много и различни дефиниции на лидерството. Изследователите на лидерството са създали теории, основани на личностни характеристики, ситуации на взаимодействие, функции, поведение, власт, визия и ценности, харизма, интелигентност и др. И, разбира се, всяка от теориите предлага свое определение на „лидерство“. Лидерството е процес, който създава последователи и ги кара да искат да постигнат предварително зададените организационни цели. Лидерс-

твото включва дейности, като определяне на визията, изграждане на успешни екипи, възнаграждаване, грижа за последователите, *наставничество*, отлично изпълнение на целите и задачите, взимане на решения, стимулиране на иновации, изобретяване на бъдещето. Лидерите извършват този процес чрез прилагане на лидерските си качества, като морални ценности и убеждения, характер, знания и умения. Всички тези характеристики са с особено силно влияние и в сферата на медицината и хирургията, като в някои области са от критично значение за ефективността в екипна среда.

Изложение

От определенията на „лидерство“ е видно колко много и разнородни дейности и характеристики взаимодействат с многобройните последователи. Вариациите са стотици милиони, тъй като лидерството се отнася за хора, а всеки човек е уникален. И все пак има някаква типология. Има няколко десетки стилове на лидерство и теории, базирани на различни критерии, които ни дават приблизителни насоки за успешно лидерство. Няма един-единствен правилен стил на лидерство, както не съществува една-единствена перфектна личност [18]. В различни екипи, при различни ситуации и цели, в различни организационни култури *различни лидерски стилове* ще бъдат подходящи. Лидерството може да бъде идентифицирано в почти всички сфери на икономиката – образованието, здравеопазването, промишлеността, търговията, финансите. Във всички тези сфери има хора, които могат да формулират виждането си по такъв начин, че другите да ги следват [9]. Въпреки това съвсем различно от животинското царство, всяко от тези усилия е комплексно и именно това води до необходимостта от различни нива на лидерство [15]. Друга важна разлика между човешкото лидерство и това в животинското царство е, че част от работата на лидера е да влияе, управлява и следователно да „води“ тези, които са

над него. Това е т.нар. 360-градусово лидерство [7: 10]. Единственото нещо, което се изисква за упражняване на лидерство, е присъствието на най-малко двама индивиди и способността на единия да повлияе на другия.

Не можем да пропуснем и специфичното влияние на формалните правила (закони, наредби и др.), които канализират определени политики в областта на УЧР [16: 126]. Изходната позиция обаче винаги трябва да е една и съща: правото е създадено от държавата, за да регулира по всеобщ и задължителен начин всички важни обществени отношения, които не са уредени от другите нормативни системи, или при които все още съществуват конфликтни точки, спорове или рискове от неразбирателство [8: 163].

КАКВО ПРАВЯТ ЛИДЕРИТЕ В КРАЙНА СМЕТКА И МОЖЕМ ЛИ ДА ГО ОПИШЕМ?

Лидерите упражняват лидерство, като създават визия, посочват конкретна цел, създават и поддържат доверието в тях самите и мотивират другите да предприемат съответните действия за реализацията на тази цел.

Създаване на визия

Създаването на успешна визия е свързано със способността за цялостното ѝ представяне, връзката с конкретните обстоятелства и разкриването на целия ѝ потенциал. При разработването на визията лидерите трябва да използват въображението си. Те трябва да разгледат всички аспекти на даден въпрос. Например фактът, че нещо работи добре, не означава, че то ще работи добре завинаги, и всъщност, дори и да работи добре сега, човек може да успее да го подобри. С други думи лидерите трябва да „освободят“ въображението си, за да създадат нова среда, да са смели. Например Колин Пауъл казва: „Вие не знаете какво може да излезе, докато не опитате“. Той ни насърчава да следваме принципа „По-лесно е да получиш прошка, отколкото разрешение“ и ни казва това: „Добрите лидери не чакат официалната благословия да изпробват

нещата. Наистина, ако човек пита достатъчно хора за решение, неизбежно ще се намери някои, който вярва, че неговата или нейната работа е да каже „не“. Важно е и по време на създаването на визията да могат да се преценят и разберат нуждите на последователите. Визията в някои случаи поради самото си естество може да пренебрегне някои от тях. Намирането на начини на обвързване на ползите от мисията с последователите прави мисията по-вероятна да успее, като ролята на УЧР в кризисни ситуации е от особено значение“ [2: 252]. Служителите, които са уверени в бъдещето, ще работят много по-добре, ще боледуват по-малко и по-малко ще се разсейват с непродуктивни дейности. Оптимално подбраните думи и изображения ще помогнат на служителите да общуват ефективно във външната среда на организацията, да бъдат защитници на нейните интереси [6: 102].

Посочване на конкретна цел

След като бъде създадена визията, лидерът трябва да е способен да формулира и да „продаде“ целта на последователите. Ключът към успеха тук е способността на лидера да представи целта заедно с всички отделни действия, необходими за постигането ѝ. Способността на лидера да привлече всички след себе си се изразява в способността му да отдаде всекиму заслуженото в постигането на целта, например: „Можем да променим нещата тук, да постигнем страхотни цели, да бъдем най-добри“. Постигането на целта не е самоцел на лидера, а съвместна дейност на всички в екипа. Тук добрата визия и целеполагане са ключови [13].

Изграждане и поддържане на авторитет

Най-добрият начин да се създаде авторитет е самият лидер да бъде модел за подражание, като освен професионална отдаденост, това включва последователност между думи и действия. Важно е последователите да вярват, че лидерът е също като тях ангажиран и прави всичко

по начин, по който изисква от тях. Авторитетът се генерира, слушайки внимателно последователите, откровено комуникирайки с тях и действайки с надеждност и последователност. Докато изграждат авторитет, лидерите трябва да насърчават откритост, несъгласие и дори противоречиви гледни точки. Колкото повече лидерът слуша, толкова повече той ще научава за нуждите и очакванията на последователите си, увеличавайки шансовете за генериране на ценни идеи. Процесът на създаване на авторитет е бавен, прогресивен и крехък. Добрите лидери обръщат сериозно внимание на това. Поддържането на изградения авторитет изисква постоянство и прозрачност. За разлика от това, само един израз или един акт, който се възприема като недостоен, е достатъчен, за да унищожи доверието, което е било генерирано дълго време. В тази връзка особено силен аргумент може да бъде ефективното използване и познаване на силата на „емоционалната интелигентност“ [5: 273].

Действие

Лидерите трябва да превърнат целта на визията в действие. Те трябва да предизвикат достатъчно доверие у последователите си, за да ги вдъхновят да предприемат съответните действия. Има случаи, в които въпреки добрата идея, за визуализирането на която са използвани много усилия, резултатът от нея е лош и не носи никакви позитиви. Добрите лидери приемат, че „неуспехът“ е част от живота. Добрите лидери ще анализират причината за провала, ще проучат препятствията, възникнали в хода на мисията, довели до нейния неуспех, и ще си вземат поука. Лидерите признават, че често имат повече какво да се научат от „провал“, отколкото от „успех“, и че отвореността към тези уроци е от решаващо значение, за да бъдеш успешен лидер. Единственият начин да не се провалите е да не се опитате. Като е казала св. Мария, „пристанището е най-безопасното място за лодка, но лодките не са били направени да останат в пристанищата“. Колкото оптимизмът и

позитивността са важни за създаването на визия и изграждането на доверие, тези черти са още по-важни за поддържането на доверието и движението напред към евентуален провал. Лидерите са „прагматични мечтатели“ или „практични идеалисти. Управлението на промените е ключово [12]. Лидерството е интегриран процес на разработване на визия, представяне на същата със страст, генериране на доверие в това начинание и подтикване на последователите към действие. Не на последно място в тази релация е ролята на екипната форма на работа и приоритизирането и налагането на екипно управление в ключови области [3].

КОИ СА НАЙ-ЧЕСТИТЕ ГРЕШКИ В ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО

Добрият ръководител има ясна визия за бъдещето и може да мотивира и вдъхновява подчинените си. Човек не се ражда лидер, а става такъв чрез непрестанно учене, усъвършенстване и практика. Според нас ключови и често допускани грешки в лидерството заслужават внимание и фокус в търсене на решения за преодоляването им.

Лидерът не отделя време за служителите си

Липсата на обратна връзка може да доведе до неприятности в екипа в дългосрочен план. Така лидерът липсва подчинените си от възможността да подобрят работата си. За да се реши този проблем, служителят трябва редовно да получава отзиви за дейността си, независимо дали са негативни или позитивни. Лидерът трябва да инициира редовни срещи с всеки за целта.

Лидерът не споделя целите си

Как екипът ще знае за какво работи, ако не са му известни крайните цели? Това може да предизвика объркване и несигурност, както и да попречи на поставянето на приоритети. За да се реши този проблем, лидерът трябва да формулира целите и да представи стъпките за изпълнението им ясно и точно. Този компонент може да е един от индикаторите за загуба на доверието на служителите в дългосрочен аспект [11].

Лидерът не дава добър пример

Всяка организация си има правила. Ако ръководителят ги прекрачва, няма как да очаква подчинените му да ги приемат сериозно. За да се реши този проблем, лидерът трябва да бъде модел за подражание. Иска ли да наложи някакво поведение, нужно е първо сам да го прилага. В този аспект ключова характеристика се явяват ефективните комуникационни процеси и умението да се разпознават и преодоляват комуникационни бариери от различно естество [17: 30].

Лидерът е прекалено властен

Някои хора променят характера си, когато получат лидерска позиция. Искат да докажат, че владеят положението, и понякога стават дори груби в критиките си. Това им навлича лошото отношение на служителите и действа антипродуктивно. За да се реши този проблем, ръководителят не трябва да подценява колегите си. Всяка работа е важна и не бива да се коментира с пренебрежение.

Лидерът не мотивира подчинените си

Всеки служител има нужда от потупване по рамото от време на време. Така се убеждава, че от труда му има смисъл и е ценен. Мотивацията е важна за всеки човек, тъй като представлява онова вътрешно усещане, желание, сила, което ни стимулира да вървим напред и да се самоусъвършенстваме. Мотивацията ни „кара“ да разкриваме по-добрата част от себе си и да бъдем по-отзивчиви и добродушни един към друг [4: 6]. Не е задължително мотивацията да е финансова, може да е и под формата на похвала. За да се реши този проблем, самият лидер трябва да се поддържа мотивиран, за да провокира чувството и у другите [14: 914]. Трябва и да осъзнава, че служители с добър баланс между работа и личен живот са много по-ефективни [1: 77 – 78].

Лидерът критикува хората, които го следват

Вместо да се концентрирате върху критикуване, концентрирайте се върху решаването на проблемите, възникнали от грешките. Всеки от нас бърка и ако сте избрали внимателно хората си, най-вероятно грешката не е резултат от нарочно лошо изпълнение на задълженията, неангажираност или безразличие. Затова можете да сте сигурни, че самият ви служител е наясно с пропуската си и ще работи за това той да не се повтаря.

Лидерът се оплаква

Не трябва да се допуска грешката да се търси за какво да се оплаква човек непрекъснато. По този начин се представяте като жертва и показвате, че не сте във властна позиция. Това намалява нивото на самочувствието и увереността ви. Вместо да се оплаквате от каквото и да е, действайте в посока коригиране на ситуацията. Насочете усилията си към действия, вместо към говорене.

Лидерът хули хората около себе си или други лидери

Когато и да говорите лошо за някого от обкръжението си – вън или във организацията, показвате лоша страна на характера си. Точно както оплакванията, това ви поставя в състояние на жертва. Освен това негативните ви коментари най-вероятно ще достигнат до ушите на човека, за когото се отнасят, което може да ви навреди. Давайте добър пример на служителите си, като вместо да критикувате някого зад гърба му, споделите с него в уважителен и откровен разговор върху кои от своите качества или умения следва да поработи. Такова поведение е чест предвестник на бърнаут ефект на работното място и води до високи нива на демотивация [10].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерството е сложно взаимодействие между лидера и хората, които го следват. Необходими са години упорит труд за развиване на лидерските умения, които чо-

век придобива, обучавайки се. Лидерската позиция се печели много трудно, но се губи лесно. Поддържането на лидерството е в основата на успешното ръководене на всяка организация. Лидерството в хирургията не се отличава от лидерството в другите организации. Развитието на медицината и на хирургията в частност в последно време изисква разчупване на старите традиции и разширяване на кръгозора на хирурга лидер. В така оформената рамка лидерът в хирургията трябва да предвожда и развива хирургичния екип, да демонстрира експертиза, комуникационни умения, организационни способности и етично поведение с цел да постигне успешни резултати при хирургичните интервенции при максимално безопасна среда за пациентите. Само наличие на цял екип без слабо звено може да постигне резултати, конкуриращи световните.

Развитието на 360-градусовия лидер в хирургията изисква постоянно следене на новите тенденции в хирургията, подклаждане на апетита за тези нови процедури на завеждащия отделението и активно участие в осъществяването им. Имплементирането на нови хирургични процедури е бавен и труден процес, свързан с осигуряване на високоспециализиран инструментариум и активна комуникация със световни експерти по конкретната тема с цел снижаване на кривата на обучение и осигуряване на максимално безопасна среда за пациентите. Възможността да се учиш от най-добрите на световната сцена е едно от предимствата на нашето съвремие. Обучението започва с теоретична подготовка, осигурена като различни виртуални или присъствени курсове, и завършва с т.нар. „прокторинг“, включващ гостуване на съответния експерт на място. Това дава възможност за обучение на целия екип, не само на необходимите хирургични умения, а на нов тип комуникация и визия за хирургията като цяло. Многото трудности, свързани с изграждането на лидерски умения, изисква отдаденост, затова всеки ден трябва да се изпъл-

зва за доразвиването им заедно с развиването на хирургичните умения. Лидерството в хирургията е процес на обучение, продължаващ цял живот. Обучение на медицина и лидерство, вървящи ръка за ръка.

И ще завършим с думите на Теодор Рузвелт: „Единствената най-важна съставка във формулата на успеха е да знаем как да се разбираме с хората“.

Лидерството ни учи на това!

Литература

1. **Василев, В.** (2021). Съвременни мотивационни техники в мениджмънта. София: Пропелер. ISBN 978-954-392-639-8. [онлайн]. <https://plus.bg.cobiss.net/opac7/bib/46301704>.
2. **Василев, В.** (2022). В огледалото на промените: ефективно управление на човешките ресурси в кризисни ситуации – за визиите, мечтите и реалността. – В: V международна конференция по публична администрация „Публичното управление след 2020: какво знаем, когато не знаем нищо?“, Софийски университет, 21 – 22.10.2021 г., с. 251 – 258. ISBN: 9789540754840. [онлайн]. https://www.researchgate.net/publication/363586378_IN_THE_MIRROR_OF_CHANGE_-_EFFECTIVE_MANAGEMENT_OF_HUMAN_RESOURCES_IN_CRISIS_SITUATIONS_-_ABOUT_VISIONS_DREAMS_AND_REALITY_V_OGLEDALOTO_NA_PROMENITE_EFEKTIVNO_UPRAVLENIE_NA_COVESKITE_RESURSI_V_KRIZISNI.
3. **Василев, В., К. Георгиев.** (2019). Екипи и екипна ефективност. Теоретичен навигатор и практически наръчник. София: Пропелер. ISBN 978-954-392-566-7. [онлайн]. <https://plus.bg.cobiss.net/opac7/bib/39926792>.
4. **Ичева, М., Д. Огнянски, В. Василев.** (2022). Ролята на социалната отговорност в мениджмънта на кризи – от организационен редизайн към устойчиви практики. – В: *Публични политики*, том 14, № 1, с. 10. [онлайн]. <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/4>.
5. **Кардашева, А., В. Василев.** (2022). Емоционална интелигентност и организационно развитие – добри практики и решения в кризисни времена. – В: *Сборник с доклади от международната научна конференция „Изкуственият интелект в сферата*

- на сигурността – предимства и заплахи", ИК ВУСИ – Пловдив, 30.09.2022 г., с. 273. ISBN 978-619-7343-71-7. [онлайн]. <https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=1113139>.
6. **Стефанова, Д., В. Василев.** (2022). Ефективна лидерска комуникация в мениджмънта на кризи – в търсене на комплексен модел с фокус към бъдещето. – В: *Сигурност и отбрана*, ноември, бр. 1. [онлайн]. <https://institute.nvu.bg/bg/node/24>.
 7. **Максуел, Дж.** (2010). 360-градусовият лидер. София: Изток – Запад.
 8. **Младенов, М.** (2022). Силата на правото и силата на държавата. – В: *Сигурност и отбрана*, декември, бр. 2, с. 166 – 175. [онлайн]. <https://institute.nvu.bg/bg/statia/silata-na-pravoto-i-silata-na-darzhavata>.
 9. **Харвард Бизнес Ревю.** (2001). [онлайн]. [прегледан 2.06.2023]. https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit.
 10. **Харвард Бизнес Ревю.** (2018). [онлайн]. [прегледан 4.06.2023]. https://hbr.org/2018/07/collaboration-without-burnout?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit.
 11. **Харвард Бизнес Ревю.** (2018). [онлайн]. [прегледан 2.06.2023]. https://hbr.org/2018/04/how-to-lose-your-best-employees?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit.
 12. **Харвард Бизнес Ревю.** (2007). [онлайн]. [прегледан 1.06.2023]. https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit.
 13. **Харвард Бизнес Ревю.** (2016). [онлайн]. [прегледан 1.06.2023]. https://hbr.org/2016/03/work-in-the-future-will-fall-into-these-4-categories?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit.
 14. **Icheva, M., V. Vasilev.** (2021). The time for the next steps is here – from classic to modern paradigms in motivation. – In: *International Journal of Social Science & Economic Research (IJSSER)*, Vol. 6, no. 3 (March 2021), p. 914. ISSN 2455-8834. [online]. <https://ijsser.org/more2021.php?id=58>.

15. **Jacobs**, Ken. (2021). Leadership Lessons From 2021. [online]. [last visited 5.05.2023]. <https://www.prsa.org/article/leadership-lessons-from-2021>.
16. **Vasilev**, V. (2021). About the relationship: „Fine management settings“ and „Soul of the organization“. – In: *Knowledge – International Journal*, Vol. 45.1., 2021, pp. 125-130. ISSN (Printed) 1857-923X. ISSN (Online) 2545-4439. [online]. <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/4957>.
17. **Vasilev**, V., D. Stefanova. (2021). Complex communication barriers in the organisation in a crisis context. – In: *Knowledge – International Journal*, 49(1), pp. 29-33. [online]. <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/4617>.
18. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership> [прегледан 2.06.2023].

РАЗВИТИЕ НА ЛИДЕРСТВО В СЪВРЕМЕНЕН ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ

ст. ком. Георги КАНДЕВ
ОДМВР – Благоевград

LEADERSHIP DEVELOPMENT IN A CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL CONTEXT

senior commissioner Georgi KANDEV

District Directorate of the Ministry of Internal Affairs – Blagoevgrad

Резюме: „Лидерът“ и „лидерството“ са актуални теми както за мениджмънта в неговата цялост, така и на ниво индивидуални характеристики. Независимо от богатите традиции в теоретичните изследвания, многобройните изследователи и практики по темата, както и дългогодишните опити на ръководители да практикуват лидерско поведение, актуалността на тези теми е все още приоритетна. Интересът към въпроса за ръководещия в съвместната дейност на хората в организацията съществува оттогава, откакто е започнало изучаването на човешкото поведение. База за разглеждането на проблемите е

процесът на ръководство в организацията. Не еднократният акт, а именно процесът, обхващащ двама или повече души, при който единият се опитва да влияе върху другите, за да постигне някаква цел или цели. Тези предизвикателства са от огромно значение и за организациите от системата на сигурността с оглед на все по-голямата важност на ефективното управление на човешките ресурси в тях.

Ключови думи: лидер; управление на човешките ресурси; лидерство; вземане на решение; предизвикателства

Abstract: „Leader“ and „leadership“ are relevant topics for management in its entirety as well as at the level of individual characteristics. In spite of the rich tradition of theoretical research, the numerous researchers and practitioners on the topic, and the long-standing attempts of managers to practice leadership behavior, the relevance of these topics is still a priority. Interest in the issue of leading in the collaborative activities of people in organizations has existed since the study of human behavior began. The basis for examining the issues is the process

of leadership in the organization. Not the single act, but namely the process involving two or more people in which one tries to influence the others to achieve some goal or goals. These challenges are also of great importance to security system structures, in view of the increasing importance of effective human resource management within them.

Keywords: leader; human resource management; leadership; decision making; challenges

Увод

Една от най-значителните и най-дълги дискусии, продължаващи и днес в науката, е тази за ролята на личността в развитието на обществото. Макар да звучи твърде силно, този проблем всъщност е на дневен ред не само и не толкова в обществото като цяло, колкото във всяка организация, защото нейният успех зависи както от вземането на правилни решения, така и от желанието на нейните членове да вложат цялата си енергия и способности за тяхното изработване и изпълнение. А това предполага единство на поведението при разнообразие на индивидуалностите, отказ от свободата на собственото си поведение и даване на правото на друга личност да ни води към избраната цел – с една дума това е проблемът за лидерството.

Изложение

„Лидерът“ и „лидерството“ са актуални теми както за работата в група, така и за работата в екип. Независимо от

богатите традиции в теоретичните изследвания, многобройните коментари по темата и дългогодишните опити на мениджърите да практикуват лидерско поведение, актуалността на тези теми е все още приоритетна.

Интересът към въпроса за ръководещия в съвместната дейност на хората в организацията съществува оттогава, откакто е започнало изучаването на човешкото поведение [14]. База за разглеждането на проблемите е процесът на ръководство в организацията. Не еднократният акт, а именно процесът, обхващащ двама или повече души, при който единият се опитва да влияе върху другите, за да постигне някаква цел или цели [2: 68 – 69].

И тъй като в основата на ръководството неизменно стои терминът „влияние“, трябва да се започне с това, че понятията „мениджър“ и „лидер“ не са синоними. Между двете понятия има съществена разлика и това значи, че трябва да се внимава, когато се използват в речта, взаимоотношенията, решенията и действията. В противен случай има голяма опасност да се говори едно, а да се прави съвсем друго. В „Пътят към величието“ Джим Колинс насочва вниманието към т.нар. „*Лидерство от пето ниво*“ [5: 17]. Вследствие на това ще бъдат отчетени ниски крайни резултати както в лидерството, така и в ръководството. Тук рискуваме пораждането на фрустрация у членовете на колектива. Известно е, че понякога тя е труднопреодолима като проблем. Някои автори поддържат тезата, че основите на тези състояния се полагат в началните етапи от постъпването на работа в дадена организация [10], което през последните години се обозначава с модерния термин „онбординг“ процес. Нов/външен ръководител взима непопулярни решения по-лесно, тъй като все още не е изградил емоционална обвързаност с ръководената от него организация/колектив. От друга страна съвременните предизвикателства в обществения живот, развитието на информационните и комуникационните технологии оказват натиск върху публичния сектор за ефективността и ефикасността

на работата с оглед на подобряване на процесите и постигане на по-високи резултати. Категорично се защитава тезата, че ролята на лидерството в делиберативната демокрация е ключов фактор за ефективно устойчиво развитие [8]. Смисълът, който влагаме в думите „лидер“ и „мениджър“, не е без значение. Нашите действия, постъпки, решения, отношения и нагласи се ръководят от собствените ни възприятия [12]. Ролята на лидерската комуникация е ключова в тези процеси. Лидерската комуникация като част от една комуникационна програма и вътрешни взаимоотношения, предполагащи комуникационен модел, изграден върху виждането, при което служителите не са пасивни получатели на сведения за изпълнение, а активни участници, които предприемат свои собствени инициативи, опитвайки се да осмислят кризисните ситуации, и в известна степен мобилизират комуникативно организацията в криза чрез явно изразяване на позиции. Комуникацията, присъща на лидерите, определена като значима, подкрепяща, вдъхновяваща, отговорна и водеща, е комплексен процес, с който започва овладяването на кризите [7: 103].

И тук, както и навсякъде в областта на човешките взаимоотношения в организацията, връзката на науката с действителността не е еднозначна [15]. Всичко това обаче не бива да предизвиква подценяване на научните изследвания за лидерството [18: 211]. Осъзнаване чрез учене.

Не са малко хората, които са убедени, че лидерът и мениджърът (ръководителят) са различен тип хора. Един от водещите сред тях – Абрахам Залезник, твърди, че лидерите често са силно емоционални и непредвидими по стил. Те създават атмосфера на промяна, кипене, дори хаос, като в същото време стимулират и тласкат другите хора да работят много и да превърнат фантазията в реалност. Според Залезник мениджърите обикновено са усърдно работещи, аналитични, толерантни и безпристрастни. Те имат силно чувство за принадлежност към организацията и намират много силен повод за гордост в запазването

и подобряването на статуквото. Като този ключов момент е свързан и с преодоляването на страха като функция от справянето с реални или илюзорни заплахи, което води до сигурността на личността и организацията [6: 7], а в тази посока ефективното лидерство е незаменимо.

Ролята на процесите на мотивиране е също от ключово значение, с оглед на което мотивацията на служителите като набор от инструменти за повишаване на производителността включва изграждане на доверие и прилагане на приемливи ценности от всички членове на организацията [3].

Според „Форбс“ безспорно е, че всяка от посочените подгрупи качества, които са необходими за изпълняването на функциите на ръководителите, се намират в различно съотношение у всеки един от тях [13]. По-важни са обаче обективните изисквания на упражняваната дейност, тъй като в зависимост от характера на производството се изисква преобладаването на едни или други качества на ръководещия [10].

Според Харвард бизнес скуул съществува едно трудно за формулиране, описание и измерване качество, необходимостта от което се признава от всички автори. Това е т.нар. „практическа интелигентност“ [9]. Тя не се определя от тестовете за интелигентност или от образователното равнище, а се добива с опита. В нея се включват уменията да се мотивират и възнаграждават хората, така че да работят по-добре и да намират удовлетворение в работата, умението да се сработват с хората и да се отъждествяват собствените цели с тези на организацията. Тези ръководители делегират възможно повече права, избягват нереалните планове и действат съобразно конкретната ситуация. Те полагат всички усилия за развитие на подчинените си, имат точна представа за възможностите им и избягват директивния стил на ръководство.

Можем да добавим в тези размисления и особено разширяващата се роля на ефективните комуникационни

процеси (вътрешни и външни), т.нар. „PR“, което безспорно е ключов фактор в ефективното лидерство. Задачата на ефективните вътрешни комуникационни кампании от такъв вид е чрез изпълнение на междинни цели да се изградят цялостен образ и поведение на организацията [1: 27], които са значими и за лидерството и неговите характеристики.

Наличието на лидерство е първото доказателство, че е възможно човек да се освободи от мрежата на собствените си измерения и че притежава способността да осъществява ефективно човешко взаимодействие [11]. И най-прекрасните качества остават все пак латентни, ако не се използват за постигане на определени резултати. Задвижването на човешки общности за реализиране на обща цел е задължителен белег на управленското умение. Или, както се казва в една древна мъдрост: „Ако искаш да ръководиш добре хората, върви с тях“, т.е. винаги да се създава усещането, че те са основната причина за успешното функциониране на нещата. А успоредно с това трябва да върви и признанието, защото без него мотивацията отслабва. Ръководителят в ролята си на лидер трябва най-вече да чувства движението на мисълта у своите сътрудници, да ги стимулира да дават най-доброто от себе си или със силна воля и неотклонима решимост да бъде направено, каквото трябва [5: 45].

Ръководството генерира само подчинение на основата на делегирана законова власт в организацията [16]. Всичко това отново доказва, че за реализацията на управленското умение е необходимо наличието на основополагащ конгломерат от качества. Ефективността на управленската дейност не отразява директно наличието на едни или други качества, а тяхната взаимовръзка, рефлексивност, „дозиране“ и съобразяване с дистанцията на длъжността. Най-добрите служители нямат нужда да бъдат управлявани. Напътствани, учени, водени – да. Но не и държани изкъсо [5: 84]. В този смисъл засилването на функциони-

оналността на управленските способности се свързва с упражняването на роли (междупличностни, информационни или роли, отразяващи приемането на решения), стил и маниер на поведение при взаимодействие с другите.

За да бъде обяснено индивидуалното поведение и ролята на лидерството в цялото му изключително многообразие е необходимо да се познават различията между хората, които могат да се изразяват в редица направления и области, сред които:

✓ Емоционалната интелигентност (EQ) играе определяща роля за климата в организацията и за поведението и отношението на служителите към работата. Важна е и ролята на Емоционалната интелигентност (EI) в управлението на човешките ресурси. EI е начин на разпознаване, разбиране и избор на това как мислим, чувстваме и действваме. Оформя взаимодействието ни с другите и разбирането ни за себе си. Тя определя как и какво научаваме; тя ни позволява да определяме приоритети; тя определя по-голямата част от ежедневните ни действия. Ролята на EI в мениджмънта на човешките ресурси е съществена и безспорно емоционално интелигентният лидер [4].

✓ Самооценката е пряко свързана с очакванията за успех. Високооценяващите се индивиди вярват, че притежават повечето от способностите, които са им необходими, за да успеят в работата. Те поемат повече рискове и са по-склонни да се заемат с нерутинна работа в сравнение с тези с ниска самооценка. Вторите са по-податливи на външно влияние и се нуждаят от положителната оценка на другите. Тези различия определят съответно и начина, по който отделните индивиди изпълняват работата си като мениджъри или като изпълнители.

✓ Ориентацията към постижения. Хората, които имат силна потребност от постижения, от успех, се стремят постоянно да правят нещата по-добре. Те искат да чувстват, че независимо от трудността на извършваната

работа резултатите от нея, по-точно техният успех, се дължи на собствените им усилия.

✓ Самонаблюдението. Черта, която измерва способността на индивидите да приспособяват поведението си към външните, ситуационните фактори. Тези, у които тази черта е изразена, са по-адаптивни и могат да разграничават публичното си представяне от вътрешната си същност, докато тези, които я нямат, са по-неадаптивни и се показват във всяка ситуация такива, каквито са.

✓ Поемането на риск. Хората се различават и по готовността си да опитат своя шанс. Желанието или нежеланието в това отношение оказва влияние върху времето, което е нужно на даден индивид да вземе едно решение, и върху това колко информация изисква, преди да направи избор. Хората с по-висока склонност към риск взимат по-бързо решение и използват по-малко информация, без обаче това да се отразява негативно върху техните решения.

Представените характеристики са част от бъдещо и по-мощно изследване на тези предизвикателства в лидерството, като фокус ще бъде поставен върху структурите от системата за сигурност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Описаните в настоящия доклад предизвикателства влияят по различен начин върху цялостното поведение на хората. Логично е да се заключи, че изискванията на всяка работа определят връзката между притежаването на определени личностни характеристики и трудовото поведение. Това е валидно особено силно за областта на управлението на човешките ресурси и лидерството, в частност за структурите от системата за сигурност. С оглед на глобализиращото се общество и промените, които съпътстват ежедневието на организациите, те са изправени пред специфичното и ново предизвикателство да се променят в движение, като се учат от опита на другите [17: 94 – 105].

Изясняването на тези въпроси е от изключително значение за цялостния процес на организационното развитие, тъй като намаляването на дистанцията между управляващи и управлявани във връзка с отъждествяването на ръководителя с лидера ще убеди подчинените да осъзнаят необходимостта от организационни изменения, ще ги пожелаят и ще се стремят към постигане на желаните резултати. А това пък от своя страна би било от съществено значение за ефективното лидерство и управление на човешките ресурси в организациите от системата за сигурност.

Литература

1. **Ангелова, С., Д. Стефанова.** (2022). Алгоритъм на PR кампания. София: Мултипринт.
2. **Донъли, Дж., Дж. Гибсън и др.** Основи на мениджмънта. София: Фондация „Отворено общество“, 1997.
3. **Ичева, М., Д. Огнянски, В. Василев.** (2022). Ролята на социалната отговорност в мениджмънта на кризи – от организационен редизайн към устойчиви практики. – В: *Публични политики*, том 14, № 1, с. 10. [онлайн]. <http://www.ejpp.eu/index.phpk/ejpp/article/view/4>.
4. **Кардашева, А., В. Василев.** (2022). Емоционална интелигентност и организационно развитие – добри практики и решения в кризисни времена. – В: *Сборник с доклади от международната научна конференция „Изкуственият интелект в сферата на сигурността – предимства и заплахи“*, ИК ВУСИ – Пловдив, 30.09.2022 г., с. 273. ISBN 978-619-7343-71-7. [онлайн]. <https://www.cceol.com/search/chapter-detail?id=1113139>.
5. **Колинс, Дж.** Пътят към величието. София: Класика и стил, 2003.
6. **Младенов, М.** (2022). Професии на доверието и сигурността. София: Пропелер.
7. **Стефанова, Д., В. Василев.** (2022). Ефективна лидерска комуникация в мениджмънта на кризи – в търсене на комплексен модел с фокус към бъдещето. – В: *Сигурност и отбрана, ноември*, бр. 1. [онлайн]. <https://institute.nvu.bg/bg/node/24>.

8. **Chankova, D., V. Vasilev.** (2020). Leadership and deliberative democracy in the changing world: compatible or reconcilable paradigms. – In: *Perspectives of Law and Public Administration*, Vol. 9, Issue 2, December 2020, pp. 209–219. ISSN 2601-7830. ISSN-L 2601-783. International Conference „Perspectives of Business Law in the Third Millennium”, Xth edition, 13.11.2020. [online]. <http://www.adjuris.ro/revista/an9nr2.html>.
9. <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>
10. https://hbr.org/2022/05/the-key-to-retaining-young-workers-better-onboarding?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=linkedin
11. <https://www.betterbusinesspartners.biz/english/Next-Generation-HR/#:~:text=Next%20Generation%20HR%20is%20embedded%20in%20the%20business,individual%20and%20organisational%20development%20to%20achieve%20business%20results>
12. <https://emeritus.org/in/learn/what-is-leadership/>
13. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=374e74e95b90>
14. **Jacobs, K.** (2021). Leadership Lessons From 2021. [online]. <https://www.prsa.org/article/leadership-lessons-from-2021>.
15. **Kirpe, D. L., D. S. Rice.** Fast Forward – Styles of California Management. – In: *Harvard Business Review*, 1988.
16. **Shamir, B.** Meaning, Self, and Motivation in Organization. – In: *Organizational study*, 1991.
17. **Vasilev, V.** (2021). Benchmarking as a crisis management tool – from theoretical framework to practical application. – In: *Politics and security*, 5(1), pp. 94-105. [online]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5638722>.
18. **Woodruffe, Charles.** Development and Assessment Centres. Identifying and Assessing Competence. Second and Third Edition. Institute for Personnel and Development, 2000.

ХИБРИДНИТЕ ВОЙНИ В КОНТЕКСТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЕТНОРЕЛИГИОЗНИТЕ ПРОЦЕСИ

д-р Асен АСЕНОВ

Висше училище по сигурност и икономика – Пловдив

HYBRID WARS IN THE CONTEXT OF THE MANAGEMENT OF ETHNO-RELIGIOUS PROCESSES

Asen ASENOV, PhD

Higher School of Security and Economics – Plovdiv

Резюме: Хибридните войни имат пряка връзка с управлението на човешките ресурси и от тази гледна точка може да се разглежда и въздействието на тези процеси върху етнорелигиозните общности в България. Този проблем е актуален за България и от гледна точка на системата на слухове, чрез която хибридните войни могат да окажат сериозно влияние върху тези общности, което от своя страна може да стимулира несигурност и дестабилизация на държавността. Това подчертава актуалността на темата и необходимостта от разработването ѝ в дълбочина и в този аспект.

Ключови думи: хибридна война; сигурност; конфликти; социална психология; етнорелигиозни общности

Abstract: Hybrid wars have a direct connection with the management of human resources, and from this point of view the impact of these processes on the ethno-religious communities in Bulgaria can be considered. This problem is relevant for Bulgaria and from the point of view of the rumor system, through which hybrid wars can have a serious impact on these communities, which in turn can stimulate insecurity and destabilization of statehood. This emphasizes the topicality of the topic and

the need to develop it in depth in this aspect as well.

Keywords: *hybrid war; security; conflicts; social Psychology; ethno-religious communities*

Темата на конференцията „Хибридните войни в контекста на управлението на човешките ресурси“ е изключително актуална съвременна тема, която има пряко въздействие върху всички сфери на обществения живот на гражданите.

С моето изказване ще направя опит да пречупя класическата тема през ъгъла на етническите, религиозните, икономическите въпроси – този за привилегиите и др. Също така не трябва да се подценява, че разделянето и противопоставянето спрямо дадено общество в една национална държава има връзка и с езика на омразата, дискриминацията, стереотипното поведение и отношение. Всички тези аспекти на въпроса имат пряка връзка със сигурността на всяка държава, за която основната база е единството на гражданите, териториалната цялост и нейната независимост.

Разглеждането на различните аспекти на „хибридните действия“ е сериозен принос и актуалност на темата за всички държави в Европа и света.

Темата за ключовите предизвикателства и модели в реална среда в управлението на човешките ресурси кореспондира и има близки връзки с глобалния въпрос за актуалните в съвременното общество хибридни войни. Хибридната война е бавен процес на въздействие, на промяна и предизвикване на определени процеси.

Все по-често в общественото пространство у нас и в чужбина се смята, че руско-украинската война е много скъпа, с много пари и с отнети много животи. Така темата за гражданските войни на различна основа ще бъде много актуална и през следващите 20 години. Сблъсъкът на социална основа се случва по-бавно и не така остро. Затова

стремежът е да бъдат предизвиквани конфликти на етническа и религиозна основа, защото там всичко се случва много по-бързо и много по-остро.

В България, за съжаление, съществуват предпоставки за възникването на подобно напрежение. Те са от различен характер. Например при приемането на еврото у нас ще се предизвика много сериозен процес. Значителна част от населението, която сега си изкарва прехраната в Германия, Франция, Италия и в други европейски държави, ще се върне при изравняване на възнагражденията, които се получават там, с тези в нашата страна. Това ще предизвика изключително високо напрежение тук, сериозни конфликти, защото тези наши съграждани, които са в тези държави, вече придобиват друг манталитет, други ценности, друго поведение и други изисквания към себе си и към обществото. Не бива да изключваме и факта, че за предизвикване на гражданска война на базата на етнорелигиозно противопоставяне има достатъчно заинтересовани външни и вътрешни фактори с определена цел.

Големият въпрос е дали българските служби за сигурност са готови за новите предизвикателства. През 2020 – 2021 г. съвместно с Института по психология на МВР бяха обучени около 500 полицаи за работа с различните етнорелигиозни групи. Трябва да се познава терминологията и да се промени отношението при работата с тези общности.

С цел обстоен анализ на обществените процеси в тази насока се работи по изготвянето на карта на всички конфликти от 1992 г. до сега на етническа, религиозна и битова основа. Това е проблем, който изисква комплексен подход от Министерския съвет, Министерството на вътрешните работи, Дирекция „Вероизповедания“, Националният съвет по етническите и демографските въпроси, гражданските организации и редица други институции.

Анализирайки ключовите предизвикателства и модели в реална среда в управлението на човешките ресурси през сферата на сигурността, трябва да отбележим,

че икономическите условия са един от важните компоненти на сигурността, другият са службите за сигурност, а третият – етнорелигиозните отношения. Етническият конфликт, религиозният конфликт е опасно нещо за държавността и за всички граждани без значение на техния произход. Затова отговорните институции по темата трябва да работят заедно в полза на мира и спокойствието в страната.

Когато се разглежда хибридната война в контекста на човешките ресурси, трябва да се има предвид, че това са междуличностни отношения, при които посредник на тези отношения могат да бъдат живи същества, специална техника за предаване на информация и т.н. Но в същото време трябва да се подчертае, че в крайна сметка те са междуличностни отношения без значение на това кой е посредник.

„За всеки участник в междуличностните отношения могат да изглеждат като единствена реалност и изобщо на каквито и да е отношения. Въпреки че в действителност съдържанието на междуличностните отношения в крайна сметка е един или друг вид обществени отношения, т.е. определена социална дейност, съдържанието им обаче, и още повече тяхната същност, в голяма степен остават скрити“ [1].

От посочения цитат се вижда, че междуличностните отношения в крайна сметка са социални отношения, които са човешки отношения и човешки ресурси. А хибридната война е опит и начин чрез различни методи и средства да се цели влошаване на тези социални отношения в дадено общество и чрез различни системи, ако има възможност, да ги противопостави на различна база – икономическа, социална, образователна, аналитическа, етническа, религиозна и др.

Интересно ще бъде да се посочи, че в нашата страна се правят сериозни опити да се определи факторът религия като най-важен компонент на етническа идентичност. Това не е така, защото:

„Религиозните общности често са свързани с етническите идентичности. Доколкото „световните религии“ се стремят да надхвърлят и отменят етническите граници, повечето религиозни общности съвпадат с етническите групи“ [4].

А. Смит в посочения цитат не отрича ролята на религията като елемент на етническата идентичност, но тя не е решаващ елемент, а една част от целостта на системата. Той посочва, че религията е свързана с етническата идентичност, но без да абсолютизира ролята ѝ в този процес.

Освен посоченото, А. Смит определя и основните елементи, които изграждат националната/етническата идентичност:

1. историческата територия, или отечеството;
2. общи митове и исторически спомени;
3. обща масова публична култура;
4. общи юридически права и задължения за всички членове;
5. обща икономика и териториална мобилност.

„Следователно нацията може да се дефинира като наименовано население, което споделя обща историческа територия, общи митове и исторически спомени, масова публична култура, обща икономика и общи юридически права и задължения на всички членове“ [4: 27].

На базата на посоченото трябва да се уточни, че хибридна война в контекста на човешките ресурси не е само разпространяване на невярна информация, но и сериозен опит за подмяна на едни процеси с други, на едни термини с други и т.н. с основната задача да бъдат заблудени и объркани в избора си обикновените граждани.

Като продължение на темата за религията трябва да посочим, че в съвременността, в началото на ХХI век, често не само религията се използва за разделяне на обществото, но и се търсят възможности на тази база да бъдат противопоставени гражданите и от това да бъдат изведени и основните дивиденди за определени сили и слоеве. За пример можем да посочим по какъв начин се използва ислямът в редица национални държави в Европа. Използването на исляма като плашило и фактор за опасност за сигурността на тези държави не само няма да решава тези проблеми – напротив, ще се създават проблеми и ускоряване на процеса на противопоставяне на християни и мюсюлмани. Интересна е гледната точка по този въпрос на И. Ялъмов в книгата му „Етнокултура и религиозна идентичност на турската общност в България“, София, 2014 г.

„Тълпите вече не искат да чуват думите „божество“ и „религия“, чието господство са търпели така дълго; ничия епоха обаче не ги е виждала да издигат статуи и олтари, както от един век насам. Народното движение, известно с името „буланжизъм“, показало колко малко е нужно за възраждането на религиозните инстинкти на тълпите“ [2: 53].

Безспорен е фактът, че разглежданата тема има различни аспекти, като е много важно да бъдат анализирани и актуалните процеси на хибридната война, за да се види, че този процес не само е много сложен, но също така има и възможности да действа в различни аспекти.

Ето един пример. Това са привилегиите. На пръв поглед няма регистрирана пряка връзка между тях и хибридните действия.

„Трето. В голямата си част тези привилегии не са узаконени и са плод на чисто субективни егоистични и волни действия на съответните царски велможи и респективно не подлежат на никакъв социален контрол поради абсолютната и деспотична царска власт и гигантското неравенство между управляващите елити и огромните маси от хора“ [3: т. III, с. 128].

Извън историческия контекст на цитата трябва да се посочи, че в обществата, където съществуват и са узаконени привилегиите на определени слоеве, групи и класи, много лесно могат да се внушават идеи за противопоставяне на определени групи хора, които живеят в една държава, но заемат различни позиции в обществото. А основа на тези позиции са привилегиите, които формират и психологичната база за това разделяне и противопоставяне. Предаването на информацията, манипулирането и измислянето на конкретни случаи са реална база, върху която успешно се реализират хибридни войни сред човешките общества, в които има реална база на този процес.

В заключение трябва да се подчертае, че в нашата съвременност хибридните войни при управлението на човешките ресурси и предизвикването на конфликти и обърканост в тези общества са много удобен лост, който в бъдеще много повече ще бъде използван. Друг е въпросът дали управляващите, учените и експертите са готови да елиминират този натиск и да предпазват народите от това зло и опасно влияние и натиск върху съзнанието на гражданите.

Литература

1. **Андреева, Г.** (1983). Социална психология. София: Наука и изкуство.
2. **Льобон, Г.** (2002). Психология на тълпите. София: Жарава.
3. **Манолов, Г.** (2022). Власт и привилегии в политическата история (XXX в. пр.н.е. – XXI в. н.е.). Тритомник. Пловдив: ВУСИ.
4. **Смит, А.** (2000). Националната идентичност. София: Кралица Маб.
5. **Ялъмов, И.** (2014). Етнокултурна и религиозна идентичност на турската общност в България. София: Висш ислямски институт.

БАРОМЕТЪР НА АНГАЖИРАНОСТТА (КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ)

Сава СТЕФАНОВ

Институт по публична администрация

ENGAGEMENT BAROMETER (A SHORT PRESENTATION)

Sava STEFANOV

Bulgarian Institute of Public Administration

Резюме: „Барометър на ангажираността“ е национално проучване, посветено на ангажираността на служителите в държавната администрация и на факторите, от които тя зависи. То се провежда ежегодно от 2019 г. насам от екип на Института по публична администрация. За извършване на проучването е адаптиран моделът на „Civil Service People Survey“ – модел за оценка на ангажираността, който от 2010 г. ежегодно се прилага в публичната администрация на Великобритания.

Ключови думи: ангажираност; държавна администрация; мотивация

Abstract: The „Engagement Barometer“ is a national survey of the engagement of the Bulgarian civil service and the drivers that determine it. It has been conducted annually since 2019 by the Bulgarian Institute of Public Administration. The British „Civil Service People Survey“, a model for assessing engagement that has been used annually in the UK civil service since 2010, has been adapted for the Bulgarian survey.

Keywords: engagement; civil service; motivation

ВЪВЕДЕНИЕ

„Барометър на ангажираността“ е национално проучване, посветено на ангажираността на служителите в държавната администрация и на факторите, от които тя зависи. То е инструмент за определяне на субективни, общо споделяни мнения на служителите относно различни аспекти на тяхната работа в държавната администрация. Редица изследвания, както и Европейската комисия [3], посочват, че проучванията са ценен източник на информация за разработването, формулирането и оценката на политики. В доклада на ЕК се подчертава, че много национални и европейски институции все още базират свои решения на допускания, приети в условията на дефицит на представителни данни и надеждна информация, верифицирана чрез различни източници. В този контекст е изведена острата необходимост от повече данни и по-качествена информация за различни аспекти на административната дейност, като се препоръчват периодични проучвания сред служителите с цел събиране на надеждни сравнителни данни за държавната администрация.

Проучването „Барометър на ангажираността“ се провежда ежегодно от 2019 г. насам. То е адаптиран модел на Civil Service People Survey [2]. Модел за оценка на ангажираността, който от 2010 г. се прилага ежегодно в публичната администрация на Великобритания. Причините за избора на този инструмент са две:

- 1) Въпросникът се основава на многократно проверена и добре валидирана научна теория; и
- 2) Използването му в българската администрация дава подходяща референтна рамка за бенчмаркинг.

През 2022 г. в проучването взеха участие 8610 служители от държавната администрация. До момента проучването се радва на широк интерес от администрациите, като всяка година в него участват около 6000 респонденти. През настоящата 2023 г. в проучването участваха малко над 7800 служители. Теренът на проучването се проведе

през м. юли, а през септември 2023 г. на сайта на ИПА ще бъде публикуван доклад с резултати.

ТЕОРЕТИЧЕН МОДЕЛ И РЕЗУЛТАТИ

Основният инструмент за проучването е анкета, включваща 41 твърдения, разделени в 9 блока. Блокът, измерващ ангажираността на служителите, е съставен от следните 6 твърдения, които формират т.нар. „глобален индекс на ангажираност“:

1. Изпитвам гордост, когато казвам къде работя.
2. Бих препоръчал моята администрация като много добро място за работа.
3. Привързан съм към администрацията, в която работя.
4. За моята администрация говоря по-скоро като казвам „ние“, вместо „те“.
5. Изградил съм приятелски връзки с колеги от моята администрация.
6. Моята администрация ме мотивира да давам най-доброто от себе си.

Тези твърдения отразяват различни аспекти на привързаността на служителите към тяхната работа и организация. Те са идентични с използваните в Civil Service People Survey и са много сходни с твърденията, което позволява бенчмаркинг на резултатите за ангажираността в държавната администрация в България с резултатите за публичния сектор във Великобритания за 2018 г. През 2019 г. в проучването беше включен и бенчмаркинг с проучването на Aop и ARS България от 2017 г. [1: 28].

Останалите части на въпросника съдържат между 4 и 6 твърдения и са предназначени за оценка на всеки един от факторите на ангажираността, заложи в модела. Всички въпроси са от затворен тип, като респондентите посочват доколко са съгласни или несъгласни с всяко от твърденията чрез петстепенна Ликерт скала.

Факторите на ангажираността са 8 на брой и накратко могат да се опишат по следния начин:

➤ **Лидерство и управление на промяната** – субективни възприятия на служителите, свързани с разбирането и оценката на правилността на преценките и решенията на ръководството.

➤ **Моята работа** – субективни възприятия на служителите, свързани с оценка на собствената им работа и мотивацията за постигане на резултати.

➤ **Организационни цели** – доколко целите на администрацията и структурното звено са ясни и доколко служителите виждат връзка между своята работа и изпълнението на тези цели.

➤ **Моят ръководител** – субективно възприятие на служителите за техния пряк ръководител като мотивиращ, подкрепящ, загрижен за развитието им и даващ своевременно обратна връзка.

➤ **Моят екип** – субективни възприятия на служителите за качеството на междуличностните и работните отношения в екипа, както и за степента, в която колегите са възприемани като помагачи, подкрепящи и сътрудничащи си.

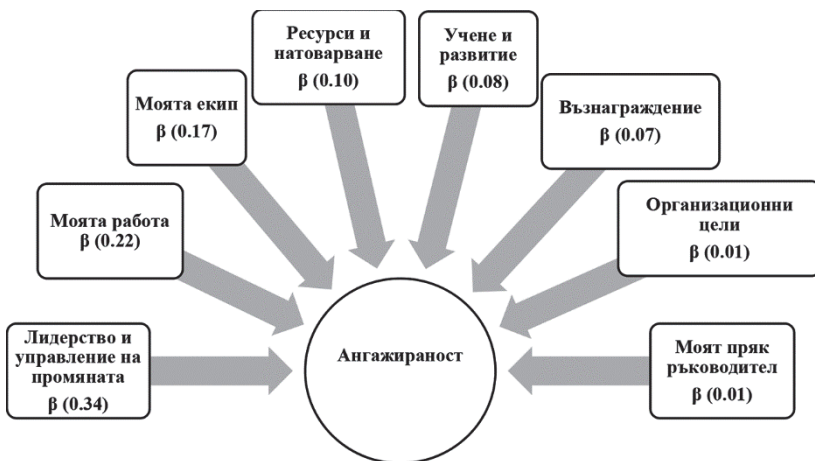
➤ **Учене и развитие** – субективни възприятия на служителите за наличието на възможности за кариерно и професионално развитие в работата, както и възприятията за тяхната администрация като стимулираща ученето и подкрепяща развитието на професионалните компетентности.

➤ **Ресурси и работно натоварване** – субективни възприятия на служителите за натоварването и стреса в работата, обезпечеността на изпълнението на работните задачи с необходимите ресурси и информация и възможността за постигане на баланс между работа и личния живот.

➤ **Възнаграждение** – субективни възприятия на служителите за справедливостта на трудовите възнаграждения и удовлетвореността от получаваното възнаграждение.

Фиг. 1 представя отделните фактори/двигатели и тяхната тежест при определянето на ангажираността, като са показани стойностите на стандартизираните β коефициенти, които служат за подреждане на факторите по значимост.

Фигура 1. Значимост на факторите, обуславящи ангажираността (2022 г.)



В анкетата бяха заложили класически за такъв тип проучване демографски и организационни признаци – пол, възраст, длъжност, месторабота по вид – обща или специализирана администрация, месторабота по тип администрация и местоположение на администрацията.

Въз основа на резултатите за нивото на ангажираност респондентите се разделят в четири групи:

• **Високо ангажирани** - стремят се към изключително изпълнение и високи резултати; виждат смисъл в работата си и са привързани към нея.

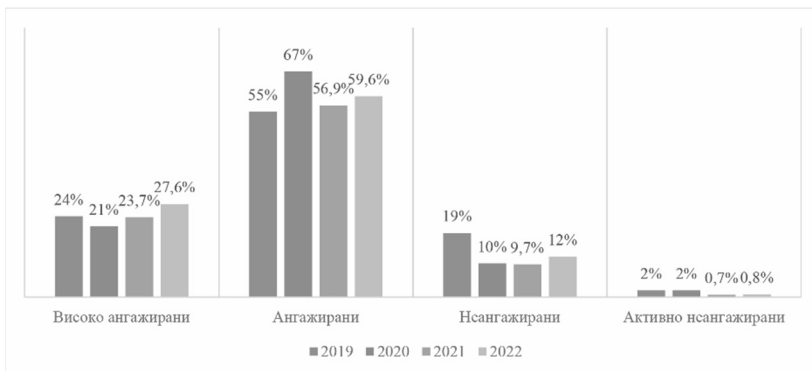
• **Умерено ангажирани** - дисциплинирани и отговорни; за тях работата е важна, но не е най-значимата част от техния живот.

• **Неангажирани** - външно мотивирани; не са привързани към работата си, но я вършат, защото се нуждаят от доходи и сигурност.

• **Активно неангажирани** - не харесват или дори мразят работата си, но смятат, че не могат да рискуват да я сменят.

На Фиг. 2 е представено разпределението на участниците в проучването според нивото на ангажираност (2019 – 2022 г.).

Фигура 2. Разпределение на участниците според равнището им на ангажираност



Най-висок дял от служителите в държавната администрация на България формира групата на (умерено) ангажираните служители. Положително е обаче, че високо ангажираните са повече от неангажираните, което е сравнително рядко срещано разпределение и само по себе си е

показател, че ангажираността на българските държавни служители е висока.

В Таблица 1 са представени индексите на факторите, заложиени в модела, по години от 2019 до 2022 г.

Таблица 1. Сравнителни резултати по фактори на ангажираността по години

Фактори на ангажираността	2019	2020	2021	2022
Лидерство и управление на промяната	67	74	74	73
Моята работа	75	79	80	76
Моят екип	75	79	80	79
Учене и развитие	60	67	70	67
Ресурси и натоварване	76	75	75	72
Възнаграждение	37	45	49	38
Организационни цели	90	92	92	92
Моят пряк ръководител	74	78	79	78

По-голяма част от индексите се колебаят около една средна стойност през годините. Изключение прави индексът на фактор *Възнаграждение*. *Лидерство и управление на промяната* е най-важният движещ фактор на ангажираността през всичките години, през които се е провеждало проучването.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

„Барометър на ангажираността“ за момента е единственото национално изследване на мотивацията и ангажираността на работещите и служителите в държавната администрация и основен източник на данни за звената по ЧР по тези въпроси. Амбицията на Института по публична администрация е проучването да продължи да се провежда и резултатите от него да спомагат за създаването и прилагането на успешни политики по управление на човешките ресурси в държавната администрация.

Литература

1. **ИПА.** Барометър на нагласите. 2019. [онлайн]. https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/barometer_analysis_31102019cover.pdf.
2. **Civil Service People Survey.** [online]. <https://www.gov.uk/government/collections/civil-service-people-surveys>.
3. **Directorate-General** for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2018). Measuring Public Administration: A Feasibility study for better comparative indicators in the EU.

СМАРТТЕХНОЛОГИИ, ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ И ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

докторант Димитър ОГНЯНСКИ

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

докторант Костадин ГЕОРГИЕВ

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

SMART TECHNOLOGIES, PUBLIC MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES

Dimitar OGNANSKI, PhD student

Southwestern University „Neofit Rilski“ – Blagoevgrad

Kostadin GEORGIEV, PhD student

Southwestern University „Neofit Rilski“ – Blagoevgrad

Резюме: Ключов компонент в съвременната организация е интензитетът на промените във всички сфери на обществения живот, който никога не е бил толкова наситен. Когато към този факт се добавят разширяващата се и галопираща скоростно роля на информационните технологии и променящите се ежеминутно потребности на потребителите на стоки и услуги, съвременният публичен мениджмънт се изправя пред непреодолима стена от проблеми. Кризите съпътстват всяко потенциално ре-

шение. И тук релацията човешки ресурси – екипност – умен град е ключова. В свят, в който технологиите се прилагат с бързи темпове, изглежда, всеки град е умен град. Масовото внедряване на широко-лентова информационна инфраструктура, мобилни телефони, безжична свързаност и променящи се форми на комуникация е само началото.

Ключови думи: управление на човешките ресурси; смарт-технологии; екипност; промени; управление на промените

Abstract: A key component in the modern organization is the intensity of changes in all spheres of public life, which has never been so saturated. When to this fact is added the rapidly expanding and galloping role of information technology and the changing needs of consumers of goods and services every minute, modern public management faces an insurmountable wall of problems. Crises accompany every potential solution. And here the relationship „human re-

sources-teamwork-smart city“ is key. In a world where technology is being implemented at a rapid pace, every city seems to be a smart city. The mass deployment of broadband information infrastructure, mobile phones, wireless connectivity and changing forms of communication is just the beginning.

Keywords: human resource management; smart technologies; teamwork; changes; change management

Увод

Понастоящем технологичният бум става все повече част от новото лице на бъдещето – бъдеще, в което обвързаността между сигурността и смарттехнологиите е нещо обичайно. Той се явява и своеобразен отговор на тезата, че „...се налага мнението, че публичният сектор по-скоро създава, отколкото решава обществените проблеми и че правителствените програми и политика по-скоро понижават, а не повишават жизненото равнище“ [5: 9 –10]. От своя страна дигиталната революция в публичната администрация тепърва започва и може да помогне на услугите да бъдат по-иновативни и гъвкави, за да подобрят живота на гражданите, да ангажират и мотивират по-ефективно служителите и да постигнат стъпка на позитивна промяна в повишаването на цялостната организационна ефективност.

СМАРТТЕХНОЛОГИИ И ПУБЛИЧЕН МЕНИДЖМЪНТ

В свят, в който технологиите се прилагат с бързи темпове, изглежда, всеки град е умен град. Масовото внедряване на широколентова инфраструктура, мобилни телефони и безжична свързаност е само началото. Ефективното

реагиране на въпроси от т.нар. „житетски епизоди“ и сигурността на гражданите са сред най-важните функции на публичното управление, като може да се подчертае, че безпокойството от престъпността може да бъде най-важният проблем, който засяга качеството на живот в много от градовете по света [19: 43]. Това важи особено за градовете отвъд Латинска Америка и Карибите [20], които са с шокиращо висок процент на убийства. Фактите през последните години показват обаче, че смарттехнологиите притежават реален потенциал за подобряване на сигурността в градовете. Чрез тях няма да могат да се решат основни въпроси за концентрирани неблагоприятни социални условия, насилие, основано на пола, или социално и икономическо недоволство, което често води до престъпност и виктимизация. Но може да се помогне на властите да подобрят информирания си решения, базирани на иновации, за това как да се използват оскъдни ресурси и персонал по ефективен начин. Полицейските патрули например не могат да бъдат навсякъде, но прогнозните анализи могат да ги разполагат на най-точното място в точното време. Обществената опасност обаче не е само престъпност. Тя също така включва управление на трафика, за да се избегнат натоварвания и задръствания, бързо реагиране при извънредни ситуации и извършване на надеждни инспекции на сгради наред с други приоритети. Данните и цифровите инструменти могат да помогнат на местните власти, като направят функционирането по-ефективно, което често води до спасяване на животи и възпиране на престъпната дейност в процеса [21]. Тук могат да бъдат добавени и различните форми на регулаторна оценка, които могат в значителна степен да регламентират и улеснят тези процеси. Днес населението на нашата планета е около 7,4 млрд. души, почти половината от тях (3,6 млрд.) живеят в градовете, макар че едва преди 10 години градското население бе едва 35%. При толкова високи темпове на урбанизация

възникват редица проблеми, които затрудняват администрациите, като може би това е и една от причините през последните години намирането на иновативни решения в тази посока да се посреща с надежда и да се оценява високо от професионалните гилдии [25] в областта на публичната администрация в целия свят [24].

Към решаването на този кръг проблеми е насочена концепцията за „умния град“ (Smart City), която за първи път се популяризира в началото на 2000-та г. и се фокусира предимно върху развитието на технологиите и инфраструктурата, която се реализира по един или друг начин в 2500 населени места по целия свят, като все повече са добрите практики, които могат да бъдат изследвани и апробирани в нови градове и държави вследствие на различни по своя характер инициативи и конкурси в целия свят [23].

В това направление юридическите компоненти са съществени и „повечето от етическите норми не се институционализират от законодателя, тъй като тяхната регулаторна оценка определя благата им като незначителни“ [13: 159].

През последните години понятието „интелигентен град“ се използва широко от градовете и търговските организации за комуникация и насърчаване на различни видове инициативи или решения в градски контекст [18: 25 – 28].

Именно заради това едва ли може да се даде еднозначно определение на понятието „умен град“. Най-общо „умният град“ разполага със система, благодарение на която ресурсите на различните градски служби се използват по най-добрия начин, осигурявайки максимална безопасност и търсене на иновативни решения при вътрешните комуникационни процеси [22: 7 – 8]. За да се постигне тази цел, е необходима тясна връзка между различните решения, реализирани в контекста на програмата за „умен град“ – видеонаблюдение, интелигентни транспортни системи и т.н., включително обвързвайки ги със компонентите на сигурността. Най-общо „умният град“ прилага най-

съвременни технологии, за да използва ползотворно наличните ресурси с цел повишаване на жизненото равнище, намаляване на вредните влияния върху околната среда, създаване на предпоставки за внедряване на иновации, рационално използване на енергията и спестяване на разходи и подобряване на доверието в управлението [8: 77 – 78]. Нещо повече, редица научни изследвания поддържат тезата, че в „умните градове“ се наблюдава увеличение на доверието в управлението и е налице пълноценна възможност за реализация на т.нар. „организационно доверие“ [7: 17] и високи нива на позитивна организационна култура [17: 85 – 107].

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ В ТЕХНОЛОГИЧНИ ВРЕМЕНА

Новите подходи в управлението набират сила в повечето развити държави през последното десетилетие и обхващат сферата както на бизнеса, така и на обществените услуги [10: 133 – 137]. Основният подтик, предизвикан от глобализацията, се изрази в признаването на обстоятелството, че подобренията в ефективността на организациите са тясно свързани с човешкия фактор, а оттам и с практиките по заплащане и наемане на работа, подбор, работни методи, отношения с персонала, мотивационна политика и други аспекти на мениджмънта на персонала. Следователно персоналетът, човешките ресурси в епохата на глобализиращото се общество се третират като капитал, изискващ от своя страна внимателно и иновативно управление. От една страна, подобна констатация подпомага извода, че на ръководителите и мениджърите трябва да се предоставят значително повече власт и самостоятелност, за да управляват персонала си. От друга страна, глобализацията оказва натиск и в посока на това, че управлението на човешкия фактор, на персонала трябва да се адаптира по-близко до специфичните обстоятелства в различните организации и че трябва да се обърне значително повече

внимание на развиването на цялостни стратегии за мениджмънт на персонала, планирането на нуждите от персонал, развитието на лидерски умения и мотивирането на персонала [11: 10]. Както определя Клаус Шваб, „твърде ниското равнище на лидерство и разбиране на промените“ [16: 13 – 14] допълнително изостря проблемите в управлението на персонала.

Глобализиращото се общество и бизнес доведоха до изострянето на някои фактори, влияещи върху мениджмънт процесите. В нови нюанси се преподнесоха пред ръководителите в бизнеса и в публичната сфера фактори, като натиска на пазара на труда, отчитането на равенството и социалната справедливост и отговорност, демографските фактори, засилената нужда от децентрализация [15]. Тези фактори увеличиха влиянието си под натиска на глобализацията и промениха отчетливо влиянието си върху организациите.

Така например от консултантската компания Accenture [26] извеждат 10 тенденции, които ще променят коренно HR (human resource) политиките през следващите пет години. Голяма част от тях вече са налице и ще се засилват в бъдеще [9: 16 – 17].

1. Разширяване на смисъла на понятието „работна сила“. Управлението на таланта все повече ще се простира извън пределите на компаниите, като се има предвид очакваното увеличаване на процесите по аутсорсинг, преместване на бизнеси, изграждане на глобална мрежа от партньорства и доставчици. HR екипите ще трябва да обръщат все по-голямо внимание и на хората, които не са пряко наети от компанията.

2. Управление на индивидуалности. HR специалистите все повече ще прилагат персонализирани подходи и стимули и все по-малко универсални практики за управление на таланта. Тук от ключово значение е и емоционалната интелигентност [12].

3. Напредъкът на технологиите ще промени радикално HR функцията. Технологиите ще интегрират управлението на таланта в ежедневните бизнес процеси.

4. Световната карта на таланта губи своите граници. С несъответствие между търсенето и предлагането на специалисти в световен мащаб компаниите ще имат все по-разнообразна работна сила. HR специалистите ще имат нужда от нови стратегии за ефективна подготовка на таланта за задачи от световен мащаб [2: 52].

5. HR-ът задвижва адаптивността на организациите. Светът става все по-непредсказуем и организации, които бързо се адаптират към променящите се бизнес условия, ще постигат конкурентни предимства. HR екипите ще трябва да задоволяват нуждите на организацията от лесноадаптивен и бързореагиращ на тези промени талант.

6. Управлението на таланта среща науката за човешкото поведение [6]. HR мениджърите все повече ще се съобразяват с новите открития в областта на науката за мозъка и човешкото поведение за постигане на по-добри резултати.

7. Социалните медии демократизират работното място. За хората е все по-лесно да обменят информация и идеи онлайн. HR специалистите ще играят важна роля в изграждането на ефективна организационна култура, която подкрепя това, както и стимули и процеси за обмен на знания и идеи.

8. HR-ът трябва да управлява риска и неприкосновеността на личния живот в един все по-сложен свят. HR специалистите трябва да прилагат стратегии за управление на риска, започващи от защита на поверителна информация и данни, до рискове, свързани с лош подбор или реорганизация на екипа.

9. Разширяване на обхвата. HR специалистите ще работят във все по-тясно сътрудничество с другите отдели на бизнеса, като например ИТ и маркетинг, за да изготвят по-добри стратегии за управление на таланта.

10. Подсигуряване на умения навсякъде и по-всяко време. На HR специалистите ще бъде все по-трудно да гарантират, че техните организации разполагат с правилните хора. HR екипите ще трябва да разработят инициативи за бързо и адекватно задоволяване на нуждите от дадени умения, където и когато са необходими.

Всяко едно от тези предизвикателства е в качествена и пълноценна релация с ефективността в публичния мениджмънт в широк контекст.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Безспорно „устойчивият град обединява хората, максимизира стимулите, нововъведенията и обогатяването, които са плод на свързаността“ [10: 76], а това води до висока „социална добавена стойност“. Тази стойност се изразява в това, че такъв град е обществено горд – с паркове, с транспорт, с фестивали, градини на общностите и с градски пространства, които са широкодостъпни.

От усилията и фокуса на публичната администрация зависи ефективността на прилагането на тези процеси. „Смартградовете“ подпомагат и могат да подпомагат устойчивото развитие на градовете и от позицията на елегантни и съвременни решения за задоволяване на основни човешки потребности, а са и трамплин за по-високи потребности и очаквания, като пълнота и принадлежност, както и са съотносими към очакванията за повече сигурност. В такъв контекст доброто управление на човешките ресурси е ключово за ефективността на тези процеси!

Използвани източници

1. **Борисов, Т., В. Василев.** (2022). Кризисни ситуации в съвременен организационен контекст и приложение на екипен подход в управлението им. – В: *Годишник на ВУСИ*, том XVIII, 2021. ISSN 2367-8798. [онлайн]. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1097948>.

2. **Василев, В.** (2021). Кризите като фактор за повишаване на ефективността на управлението и развитието на човешкия капитал в организацията. – В: *Политика и сигурност*, год. V, бр. 2, с. 52. ISSN 2535-0358. [онлайн]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6378765>.
3. **Василев, В.** (2022). В огледалото на промените: ефективно управление на човешките ресурси в кризисни ситуации – за визиите, мечтите и реалността. – В: V международна конференция по публична администрация „Публичното управление след 2020: какво знаем, когато не знаем нищо?“, Софийски университет, 21 – 22.10.2021 г. ISBN 9789540754840.
4. **Василев, В., Д. Стефанова, В. Черкезов.** (2019). Мениджмънт на кризи. Теоретични и практически основи. София: Пропелер.
5. **Василев, В., Д. Стефанова, С. Ангелова.** (2017). Ефективни комуникации в публичния мениджмънт. София: Пропелер.
6. **Василев, В., Сн. Димитрова.** (2011). Мениджмънт на талантите – от теоретична дилема към практически инструмент за ефективно управление на човешките ресурси. – В: *Публични политики*, том 2, № 4, 2011.
7. **Василев, В., Сн. Димитрова.** (2017). Организационно доверие и организационна култура в публичната администрация. – В: *Публични политики*, том 8, № 1, 2017.
8. **Василев, В., Цв. Бельовска.** (2018). Организационно поведение. Теоретични основи. София: Пропелер.
9. **Василев, В., К. Георгиев.** (2019). Екипи и екипна ефективност. Теоретичен навигатор и практически наръчник. София: Пропелер. ISBN 978-954-392-566-7. [онлайн]. <https://plus.bg.cobiss.net/opac7/bib/39926792>
10. **Институт „Уърлдуюч“.** (2016). Може ли един град да бъде устойчив. Състоянието на планетата 2016. София: Книжен тигър.
11. **Ичева, М., Д. Огнянски, В. Василев.** (2022). Ролята на социалната отговорност в мениджмънта на кризи – от организационен редизайн към устойчиви практики. – В: *Публични политики*, том 14, № 1. [онлайн]. <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/4>.
12. **Кардашева, А., В. Василев.** (2022). Емоционална интелигентност и организационно развитие – добри практики и решения в кризисни времена. – В: *Сборник с доклади от международната научна конференция „Изкуственият интелект в сферата на сигурността – предимства и заплахи“*, ИК ВУСИ –

- Пловдив, 30.09.2022 г. ISBN 978-619-7343-71-7. [онлайн]. <https://www.cceol.com/search/chapter-detail?id=1113139>.
13. **Михайлов, Г.** (2018). Регулаторна оценка. София: Пропелер.
 14. **Стефанова, Д., В. Василев.** (2022). Ефективна лидерска комуникация в мениджмънта на кризи – в търсене на комплексен модел с фокус към бъдещето. – В: *Сигурност и отбрана*, ноември, бр. 1. [онлайн]. <https://institute.nvu.bg/bg/node/24>.
 15. **Тофлър, Алвин и Хайди.** (2007). Революционно богатство. София: ЛИК.
 16. **Шваб, К.** (2016). Четвъртата индустриална революция. Пловдив: Хермес.
 17. **Dimitrova, Y.** (2015). Specificity of the corporate culture of Bulgarian Small and Medium Enterprises. – In: *Entrepreneurial/Managerial Innovative Strategies and Behavior in Global Multicultural Environment*, pp. 85-107.
 18. **McKinsey Center for Business and Environment.** (2017). An integrated perspective on the future of mobility. Part 2: Transforming urban delivery. pp. 25-28.
 19. **McKinsey Global Institute.** (2018). Smart Cities: Digital Solutions For A More Livable Future, June 2018, p. 43.
 20. **Muggah, Robert.** (2017). Latin America's murder epidemic. – In: *Foreign Affairs*, March 2017.
 21. **The rise of citizen security in Latin America and the Caribbean.** (2007). – In: *Alternative pathways to sustainable development: Lessons from Latin America*. Gilles Carbonnier, Humberto Campodónico, and Sergio Tazanos Vázquez. (Eds.). Brill.
 22. **Vasilev, V., V. Arabadjieva.** (2020). Internal Communications As a Tool For Effective Public Policies – From Theoretical Dilemmas to Practical Decisions. – In: *Revista Ciencias de la Documentación*, Vol. 6, Núm 2, Julio – Diciembre 2020.
 23. <https://www.act.ipaa.org.au/pm-awards> [прегледан 18.05.2023].
 24. <https://www.aspanet.org/ASPA/Make-Connections/Awards/International-Public-Administration-Award.aspx> [прегледан 20.5.2023].
 25. <https://www.ipa.government.bg/bg/konkursi-za-dobri-praktiki> [прегледан 20.05.2023].
 26. <https://www.accenture.com/us-en>

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ДОБРИ ПРАКТИКИ И ИДЕИ

докторант Емил СТОИЛКОВ

Висше училище по сигурност и икономика – Пловдив

THE CHALLENGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – BEST PRACTICES AND INSIGHTS

Emil STOILKOV, PhD student

Higher School of Security and Economics – Plovdiv

Резюме: Преди да разгледаме въпросите, свързани с предизвикателствата при управление на човешките ресурси, трябва да си отговорим на въпроса каква е реалността около нас. Краткият отговор е глобализация и бързо навлизане на все по-нови и по-нови информационни и смарттехнологии с изкуствен интелект. Именно в тази среда ролята на човешките ресурси за съществуването, развитието и ефективната работа на всяка организация непрекъснато нараства и има все по-голямо значение. Човешките ресурси са служителите в структурите на сектор „Сигурност“ със своите знания, интереси, професионална квалификация и личностни качества, които правят възможно да се постигнат заложените цели. Смята се, че когато говорим за управление на човешки ресурси, имаме предвид перспективата за тяхното задържане, кариерно развитие и мотивиране на тяхната инициативност, креативност и творческо мислене. За да бъде постигнато всичко това, е необходимо да бъде приложен съвсем нов подход, чрез който да се промени самата система на управление така, че да отговаря на съвременните бързопроменящи се социално-икономически условия в глобален аспект. В този доклад ще бъдат представени

няколко съвременни теории за управление и мотивиране на персонала с цел постигане не само на по-голяма ефективност, но и ефикасност на управлението в тази конкретна област от публичния мениджмънт.

Ключови думи: мотивация; управление на човешките ресурси; съвременни теории за мотивация; сектор „Сигурност“; лидерство

Abstract: Before we look at the questions about the challenges of human resource management, we need to answer the question: What is the reality around us? The short answer is globalization and entry of newer and newer informational and smart technologies with artificial intelligence. The role of human resources in the existence, development and effective operation of any organization is continuously growing and becoming increasingly important precisely in this environment. Human resources are the employees

in the security sector structures with their knowledge, interests, professional qualifications, and personal qualities that enable the achievement of the objectives that are set. It is believed that when we talk about the management of human resources, we mean the prospect of their retention, career development and motivating their initiative, creativity and inventive thinking. To achieve all this, a whole new approach is needed to change the governance system itself so that it responds to today's rapidly changing global socio-economic conditions. This paper will present several contemporary theories of personnel management and motivation in order to achieve not only greater effectiveness but also efficiency in management in this particular area of public management.

Keywords: motivation; human resource management; contemporary theories of motivation; „Security“ sector; leadership

Увод

Ролята на човешките ресурси за съществуването, развитието и ефективната работа на всяка организация нараства във време на глобализация и непрекъснато навлизане на изкуствения интелект. Нуждата от гъвкавост на структурите води до увеличаване на значимостта на човешките ресурси. Това отчитат не само съвременните икономически теории, а и практическото организационно развитие. Човекът с неговите възможности, образование

и цели се явява като основен фактор на ефект в дейността на организацията. Затова и управлението на човешките ресурси е особено важна част за ръководителите на организациите не само в частния сектор, но и в публичната сфера. От друга страна глобализиращото се общество и бизнес доведоха до изострянето на някои фактори, влияещи върху мениджмънт процесите [2: 21].

За разлика от ХХ век, когато от работниците и служителите се изискваше само да изпълняват своите задължения, заложили в длъжностната им характеристика, и се използваше механичният подход, според който организациите трябва да се управляват като машини, днес на преден план е изведен човекът, личността с нейните права, интереси и желания. Основният въпрос пред служителите е не „Какво ми дава структурата?“, а „Какво мога аз да ѝ дам?“ [7: 44], „Какви качества трябва да развия, за да бъда полезен и да допринеса за постигане на общите цели?“. С навлизането на изкуствения интелект в почти всички сфери предизвикателствата пред хората стават все по-големи [18: 92]. Информационните системи и смарттехнологиите наистина допринасят за повишаване на производителността и скоростта на изпълнение на задачите, но те не могат да заменят, а и не трябва да заменят човешкия фактор. Тяхната роля трябва да бъде на инструмент за повишаване на мотивацията на служителите, да подпомага тяхната дейност при взимането на важни решения. Тук е необходимо да се подчертае и още нещо: че за институциите в публичната сфера, включително и в системата на сигурността, инструментариумът за измерване на ефективното УЧР е оскъден. В тази връзка трудности безспорно създава яснотата по критериалната база, касаеща критериите за ефективност в публичния мениджмънт като цяло. Единствените институции, които са разработили цялостна система от показатели за измерване на практиката в прилагането на доброто управление, са Световната банка и ЕК.

Останалите международни организации като цяло адресират проблема с измеримостта към методология за пресмятане на специфични индикатори, които могат да предоставят информация за отделни аспекти на доброто управление. Ето защо широкообхватният подход при дефинирането на доброто управление се характеризира с известна абстрактност, не съвсем ясна конкретика и отдалеченост от езика на средностатистическия гражданин. Тази абстрактност би могла да бъде преодоляна единствено със съществуването на критерии и стандарти, чрез които може да бъде измерено и проследено спазването на принципите на доброто управление, което тепърва предстои да претърпи еволюция и развитие с оглед на променените условия и кризисната среда [4: 6].

МЕТОДИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Работата на служителите в сектор „Сигурност“ е специфична и се различава съществено от дейностите в останалите организации от публичния сектор. Самите структури са трудноподатливи на промени, но за да бъдат конкурентоспособни и за да могат да изпълняват своите задачи, те трябва непрекъснато да адаптират своите системи за управление и мотивиране на персонала съобразно бързопроменящите се социални условия.

В научната литература, а и в практиката, са познати три системи за управление, като направените анализи показват, че най-старата – „Мениджмънт 1.0“, при която се прилага командно-доминиращ подход на ръководене, постоянен контрол и хората се възприемат като „части“ от общата машина, не само че вече не е подходяща, но е и водещ демотивиращ фактор за служителите. Масово днес се прилага системата за управление „Мениджмънт 2.0“, при която на служителите се гледа като на най-ценния капитал, а ръководителите трябва да използват основно подходите на лидерството при управление на своите служители. Тази система дава сравнително добри резултати, но

и при нея се запазват йерархията и пълната отговорност за вземане на решения от ръководителя. Липсва достатъчно оперативна свобода, която да стимулира служителите да покажат в пълен обем своите възможности.

За да бъде успешна всяка една организация, трябва да изгради и приложи на практика такава система за управление на персонала, която да задържа нейните служители, да повишава техния ентузиазъм за работа и те да се асоциират с нея, за да бъде постигната по-голямата, главната цел. Именно тук е полезна системата за управление „Мениджър 3.0“. Основният подход при нея е, че вместо да управляваме хората, трябва да управляваме системите [12], като по този начин създаваме среда, в която служителите се чувстват по-ангажирани, проявяват креативност и показват много по-добри резултати при изпълнение на служебните си задължения. Следователно нужно е да се работи върху тяхната вътрешна мотивация. Мотивацията е важна за всеки човек, тъй като представлява онова вътрешно усещане, желание, сила, която ни стимулира да вървим напред и да се самоусъвършенстваме. Мотивацията ни „кара“ да разкриваме по-добрата част от себе си и да бъдем по-отзивчиви и добродушни един към друг [5: 6].

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ДОБРИ ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Към днешна дата има няколко теории за мотивиране на персонала, които широко се използват от мениджърите на различни компании и организации. Някои от тях са предложени преди 50 – 60 години. Те са били подходящи за времето, през което са създадени, но в сегашната епоха на познанието не могат да изпълнят своята цел да мотивират напълно служителите да покажат своите възможности. На тяхна основа има няколко съвременни теории за мотивация, които вземат предвид новите обстоятелства на съвременното общество. Такива теории са:

Теория за трите фактора на мотивация на Сирота

Тази теория доразвива познатите класически теории, като при нея основен акцент е развиването на ентузиазма на служителите. Основната причина според него са неподходящите или лоши практики в самата организация. За подобряване на мотивацията на служителите той извежда три фактора за мотивация на работното място.

Справедливост – справедливостта е фундаментална потребност на всеки човек. [13: 267 – 299] Всеки, когато упражнява определена професия, очаква неговият труд да бъде правилно оценен, да бъде награден и признат от работодателя. В своята теория Сирота обръща специално внимание на заплащането. Той не споделя мнението, че парите са слаб мотивиращ фактор, и смята, че заплащането отразява степента на уважение, което служителят получава от организацията за своите постижения. **Постижения** – признането на постигнатите резултати от служителя е също от голямо значение, тъй като всеки желае да се гордее с това, което е постигнал. **Другарство** – хората искат да се радват на добри отношения със своите колеги. Желаят, когато са на работното си място, да се чувстват добре един с друг, да има добър микроклимат и спокойна обстановка, която да спомага за изграждането на доверие между тях.

Според Сирота факторът справедливост лежи в основата на другите два фактора, но е от съществено значение да се посочи, че за да бъде повишена ефективността на служителите, и трите фактора трябва да бъдат развивани едновременно.

Моделът на вътрешна мотивация на Даниъл Пинк

Според Даниъл Пинк вътрешната мотивация на всеки един човек на работното му място зависи от три фактора. **Самостоятелност** – даване на оперативна свобода при организиране, планиране и изпълнение на служебните задължения. По този начин се стимулира креативното мис-

лене на служителите. **Майсторство** – този фактор е свързан с желанието на служителите да се развиват, да обогатяват своите познания и да постигат повече не само в работата, но и в личния си живот. **Цел** – мотивацията на служителите се повишава, когато те са наясно какъв ще бъде техният принос за постигане на „голямата цел“.

За да има висока вътрешна мотивация и ангажираност на служителите, ръководителите на организациите трябва да изградят и подържат модел на организационно поведение, който непрекъснато да се стреми да поддържа на високо ниво тези три фактора.

Посочените съвременни теории за повишаване на мотивацията на служителите показват, че за да бъдат постигнати желаните от структурите резултати в съвременния дигитален свят, трябва да бъдат използвани основно инструменти за повишаване на вътрешната мотивация, както и да бъде променена цялостната система за тяхното управление. Направените анализи показват, че водеща роля за постигане на целите имат служителите на ръководни позиции, поради което промяната на парадигмата трябва да започне първо от тях, и по-конкретно от тяхното обучение за придобиване на необходимите умения да бъдат лидери.

Една от най-често срещаните грешки е липсата на гъвкав стил на управление. Ръководителите управляват по един и същ начин всички, без да оценяват тяхната позиция в организацията, техния трудов стаж и притежавани компетенции.

Практиката показва, че най-подходящи и най-добри резултати се получават, когато бъдат приложени методите на теорията за ситуационното лидерство на Пол Хърси и Кен Бланчард, където се определят четири лидерски стила на управление и комуникация, подходящи на различни етапи от кариерата на съответните служители, – директивен, наставнически, подкрепящ и делегиращ стил.

От всичко това се потвърждава тезата за „мотивите и мотивацията, разбирането на която често се проявява като интердисциплинарна област на познание“ [3: 86].

ПРИЛОЖЕНИЕ НА СЪВРЕМЕННИТЕ МЕТОДИ НА УПРАВЛЕНИЕ И ПОВИШАВАНЕ НА ВЪТРЕШНАТА МОТИВАЦИЯ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ СЕКТОР „СИГУРНОСТ“

Основните тези, заложили в посочените съвременни модели на управление и мотивиране на персонала, са подходящи за прилагане и при мотивиране на служителите от сектор „Сигурност“, разбира се, не автоматично, а след адаптирането им според спецификата на работа на отделните структури. Ако трябва да бъде направен обобщен извод, може да бъде посочено, че основните направления на повишаване на вътрешната мотивация на служителите са:

➤ Самостоятелност

Един от основните проблеми, които се наблюдават в структурите от сектор „Сигурност“, е липсата на възможност на служителите в достатъчна степен да участват в процеса на вземане на решения. На служителите трябва да бъде дадена възможност да покажат своите способности и компетентности, включвайки ги активно в процеса на вземане на решения, и тогава те ще приемат задачите много по-сериозно – и най-важното – ще чувстват, че носят пряка отговорност за тяхното изпълнение.

Тук е съществено да бъде посочено, че даването на по-голяма самостоятелност не означава липса на контрол от страна на ръководителя, а напротив – с нея се цели повишаване на отговорността на служителя да изпълни задачата съобразно приетите правила, норми или заповеди, които регламентират дейността на съответната организация. Според няколко неотдавнашни изследвания на поведенческата наука самостоятелната мотивация спомага за по-добро концептуално разбиране, по-високи оценки, повече упоритост в ученето... повишена производителност, по-малко изтощение и по-високи нива на психическо благополучие [10: 96].

➤ Постижения и развитие на кариерата

Днес хората желаят да вършат смислена и полезна работа и да бъдат признати за това. Това изискване се negliжира в голяма част от структурите от системата за сигурност. Постиженията на служителите или не се отчитат, или се признават след определено време, при което го няма ефекта на мотивация или той е минимален. Широко-разпространено е виждането на ръководителите, че трябва да се обръща основно внимание на пропуските на служителите, за да не се допускат нарушения. Това има своята логика, но в съвременните условия ролята на ръководителя е и да подкрепя техните усилия, показвайки заслугите им за издигане на авторитета на организацията.

Въпросът за осигуряването на възможност за развитие и израстване в кариерата е основен сред служителите от системите за сигурност. Организацията трябва да разработят подходяща система за обучение и кариерно развитие, да дадат възможност на упоритите, способни и амбициозни служители да дадат своя принос за успеха на структурата и тя да бъде в крак с новите тенденции на обществото.

При сега действащото законодателство, регламентиращо дейностите на сектора и даващо възможност на служителите на пенсионна възраст да получават пенсия и в същото време да работят в структурите на сектор „Сигурност“, условията за кариерно израстване на младите служители значително се ограничават, което е демотивиращ фактор за тях.

➤ Взаимоотношения (добър психологически климат)

Всеки служител ще бъде мотивиран да приложи пълния си потенциал от знания и способности в процеса на работа, когато се чувства добре приет от колектива. Това може да бъде постигнато, когато психологическият климат в организацията е на необходимото ниво, има добра комуникация и взаимно доверие. Това може да бъде постигнато, като едновременно със задължителните обучения по раз-

личните направления на дейност се обърне по-голямо внимание на обучението по т.нар. „ меки умения“, свързани с комуникация, решаване на конфликти, лидерство, действия при извънредни и кризисни ситуации и работа в екип.

Направените анализи показват, че в по-голяма част от структурите на сектор „Сигурност“ липсва екипната работа, която е заменена с работа в малки групи. Ръководителите трябва да се стремят да трансформират групите в работещи екипи и тогава неминуемо отношенията вътре в организацията ще бъдат подобрени, което от своя страна ще доведе до повишаване на вътрешната мотивация на служителите.

РОЛЯТА НА ДОБРОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ РЕСУРС ЗА НАЦИОНАЛНАТА СИГУРНОСТ

За да анализираме съвременните измерения на националната сигурност, трябва да посочим, че в миналото държавата бе традиционният фокус на външната политика и на политиката за отбрана и сигурност, а националната сигурност бе разбираана като занимаваща се със защитата на държавата и нейните жизнени интереси от атаки от други държави. С падане на тоталитарния режим, и най-вече с приемането на Република България в Европейския съюз нашето схващане за националната сигурност се промени и то вече включва и заплахите за нарушаване на правата на гражданите, както и за нарушаване на нашия демократичен начин на живот.

В съвременния свят, където технологиите са толкова развити, защитата на информационните системи е водеща за националната сигурност на всяка съвременна и демократична държава. Именно тук идва водещата роля на способния и мотивиран персонал на структурите от системите за сигурност. Те трябва да бъдат подготвени да разпознават симптомите, признаците и похватите на хибридните атаки в социалните мрежи и средствата за масово осведомяване, които се стремят изкуствено да насочват настроението на гражданите в посока, изгодна на друга държава,

срещу интересите на Република България. Този тип война се нарича „хибридна“. Днес тази война е най-модерната версия и форма на военен конфликт, в който се използват всички познати на човечеството средства и методи на унищожаване на противника – от най-старите примитивни до най-новите технологии на водене на война.

Антиправителствените демонстрации на Майдана в Украйна или „Арабската пролет“ в Египет, Либия и Сирия, които прераснаха в открит бунт, показаха, че за тяхната организация и реализиране водеща роля има употребата на социалните мрежи, които все повече се превръщат в основно оръжие за водене на война в съвременния свят. За да бъде защитена сигурността на държавата и нейните граждани, трябва служителите да бъдат добре подготвени да реагират на всяка една заплаха за влияние и насочване на поведението на хората в посоки, които застрашават не само сигурността на държавата, но и демократичния начин на живот. Да противодействат своевременно на всяка форма на радикализъм, екстремизъм и тероризъм, използвайки, разбира се, само законови средства за тяхното противодействие. Както отбелязва проф. Валентин Василев, „...в този глобализиран свят, където възможното и невъзможното в управлението променят цветовете си като кожата на хамелеон, ефективното управление на кризи остава един от последните управленски инструменти и „ваксина“ за организационно оцеляване и развитие“ [1: 61].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Правилното управление и мотивирането на служителите към постигане на по-високи резултати са особено важни за успешното реализиране на основните цели на организациите от системата за сигурност, а именно да гарантират спазването на основните права на гражданите, както и да осигурят тяхната сигурност. За да бъдат постигнати тези цели, основните инструменти за мотивиране трябва да бъдат насочени към повишаване на вътрешната

мотивация, промяна на фокуса на контрол от външен на вътрешен и повишаване на квалификацията на служителите, което ще им бъде полезно не само в професионален аспект, но и в личен план. Хората, които са вътрешно мотивирани, ценят дейността, с която се занимават, и се интересуват и ангажират с нея поради причини отвътре, като дълбок интерес към даден проект или чувство за ангажираност към ценностите на организацията [15: 137 – 146].

С прилагането на съвременните теории за повишаване на вътрешната мотивация на служителите от сектор „Сигурност“ се постигат по-висок ентузиазъм и по-голяма ангажираност при изпълнение на техните задачи, а оттам и по-висока ефикасност на техните действия.

Литература

1. **Василев, В.** (2021). Кризите като фактор за повишаване на ефективността на управлението и развитието на човешкия капитал в организацията. – В: *Политика и сигурност*, год. V, бр. 2. ISSN 2535-0358. [онлайн]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6378765>.
2. **Василев, В.** (2021). Съвременни мотивационни техники в мениджмънта. София: Пропелер. ISBN 978-954-392-639-8. [онлайн]. <https://plus.bg.cobiss.net/opac7/bib/46301704>.
3. **Василев, В., Цв. Бельовска.** (2018). Организационно поведение. Теоретични основи. София: Пропелер.
4. **Господинов, Ю.** (2023). Методика за проучване на административния капацитет на държавната администрация на базата на отразяващи показатели и оценка на капацитета на администрацията за 2022 година. София: ИПА. ISBN 978-619-7262-39-1. [онлайн]. <https://www.ipa.government.bg/bg/publications#cbp=/bg/metodika-za-prouchvane-na-administrativniya-kapacitet-na-drzhavnata-administraciya-na-bazata-na>.
5. **Ичева, М., Д. Огнянски, В. Василев.** (2022). Ролята на социалната отговорност в мениджмънта на кризи – от организаци-

- онен редизайн към устойчиви практики. – В: *Публични политики*, том 14, № 1. [онлайн]. <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/4>.
6. **Кови, С.** (2010). Седемте навика на високоефективните хора. София: Кибеа.
 7. **Кови, С.** (2011). Суперработа, суперкариера. София: Кибеа.
 8. **Мюелфайт, Я., М. Кости.** (2022). Позитивният лидер. София: Фондация „Център за обществено развитие“.
 9. **Найденев, С.** (2020). Нови изисквания и възможности пред управлението на вътрешната мотивация в среда на пандемия от Ковид-19. [онлайн]. https://ejournal.vfu.bg/pdfs/S_Naidenov_PYAmukova.
 10. **Пинк, Д.** (2012). Мотивацията. София: Изток – Запад.
 11. **Стефанова, Д., В. Василев.** (2022). Ефективна лидерска комуникация в мениджмънта на кризи – в търсене на комплексен модел с фокус към бъдещето. – В: *Сигурност и отбрана*, ноември, бр. 1, с. 96 – 104. [онлайн]. <https://institute.nvu.bg/bg/node/24>.
 12. **Христов, Т.** Мениджмънт 3.0. [онлайн]. <https://www.novavizia.com/model-champfrogs-za-vytreshna-motivatsiya-na-apelo/>.
 13. **Adams, J. S.** (1965). Inequity in Social Exchange. – In: *Advances Experimental Social Psychology*. Vol. 2. [online]. [available 11.05.2023]. <https://management30.com/practice/moving-motivators/>.
 14. **McClellands** Human Motivation Theory/Discovering What Drives Members of Your Team. [online]. <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>.
 15. **Nikolaeva, V.** (2020). Leadership, Coaching and Emotional Intelligence of the Leader – Possible Relations, Dissonances and Realizations. – In: *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna. Economic Sciences Series*.
 16. **Pink, D.** (2012). Motivation. Sofia: East-West Publishing House.
 17. **Sirota, D., L. A. Mischkind, and M. I. Meltzer.** (2005). The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want By. New York City Bureau.
 18. **Vasilev, V., D. Ognianski.** (2020). The new face of public management – about the „smart city“ and its impact on the future development of society. – In: *Knowledge – International Journal*, 42(1). [online]. <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/540>.

ОТ ДОБРИ ПРАКТИКИ КЪМ МОТИВИРАЩИ РЕШЕНИЯ В УЧР В ИТ СЕКТОРА

Константин ЧОРБАДЖИЙСКИ

UK компанията Godel Technologies Europe за България

FROM GOOD PRACTICES TO MOTIVATING SOLUTIONS IN HRM IN THE IT SECTOR

Konstantin CHORBADZHIISKI

UK company Godel Technologies Europe for Bulgaria

Резюме: Безспорно управлението на човешките ресурси претърпява съществени промени през последните години. Предизвикателствата в управленската среда се променят всяка минута и това налага търсенето на нови и иновативни решения за по-висока мотивация и ангажираност на служителите. ИТ секторът абсолютно припокрива, и дори надскача тези специфични предизвикателства. В доклада е направен опит да се фокусира вниманието върху някои ключови предизвикателства в УЧР в ИТ сектора.

Ключови думи: управление на човешките ресурси; предизвикателства; кризи; иновации; промени

Abstract: Undoubtedly, human resource management has undergone significant changes in recent years. The challenges in the managerial environment are changing every minute, necessitating the search for new and innovative solutions in order to achieve higher employee motivation and engagement. The IT sector not only overlaps with these specific challenges but often surpasses them. The report attempts to focus attention on some key challenges in HRM in the IT sector.

Keywords: human resource management; challenges; crises; innovations; changes

Увод

В началото човешките ресурси са се отнасяли само към администрирането на персонала. В България е познато под ТРЗ („Труд и работна заплата“). Основният фокус е бил само административната роля на специалистите в областта – назначаване, освобождаване, болнични листове, отпуски и пр. С разрастване на бизнес средата технологичният прогрес, както и появяването на различни отдели в бизнеса е предпоставка за разширяване и на понятието „човешки ресурси“. Следователно в тази връзка мотивацията на служителите като набор от инструменти за повишаване на производителността включва изграждане на доверие и прилагане на приемливи ценности от всички членове на организацията [5: 10]. От друга страна през последните десетилетия науката за управление премина през редица катаклизми в развитието си, люшчайки се от една тема и модел към друга. Като че ли общата тенденция е да се приеме тезата, че няма панацея за високи управленски резултати и че работата с хората винаги ще бъде водеща. В тази връзка използването на екипния и лидерския подход в организациите еволюира чувствително като управленска концепция и се наложи в практиката [1: 144].

ИЗЛОЖЕНИЕ

Можем да кажем, че разнообразието от очаквания към УЧР води до специфични характеристики при оформянето на длъжностите и параметрите на работните места, свързани с това какви специалисти влизат в състава на човешките ресурси в днешни времена. Най-общо тези области могат да бъдат следните:

- ✓ директор „Човешки ресурси“;
- ✓ мениджър „Човешки ресурси“;
- ✓ общ специалист „Човешки ресурси“ (Generalist);
- ✓ специалист по подбор на персонал или привличане на таланти (Recruiter or Talent Acquisitions Specialist);
- ✓ специалист ТРЗ (Specialist Payroll);

- ✓ бизнес партньор „Човешки ресурси“ (Human Resources Business partner);
- ✓ партньори за набиране на персонал (People Partners);
- ✓ специалист по работодателска марка (Employer Branding Specialist);
- ✓ специалист възнаграждения и придобивки;
- ✓ специалист обучения.

В допълнение към горното в търсене на отговор на въпроса какви качества трябва да притежава един специалист по човешки ресурси си позволявам да представя някои ключови качества:

- Организация – тук най-общо влизат организацията на документите, управлението на времето (time management) и персоналната ефективност.

- Мултитаскинг – в един работен ден на HR-а могат да се случат много неочаквани неща. Затова специалистите в тази област трябва да могат да „жонглират“ между своите дневни задачи.

- Справяне със „сивата зона“ – често се случва специалистите да са изправени пред проблеми в „сивата зона“. Има ли „дискриминация“, или е „тормоз“. Това означава, че ние нямаме пълна информация и трябва да сме внимателни и да знаем кога имаме нужда от помощ от адвокат или друг вид специалист.

- Преговори – добрият специалист трябва да може да води „преговори“, тъй като целта е да срещне две страни и те да останат доволни от крайния резултат.

- Управление на конфликти и разрешаване на проблеми.

- Управление на промените.

- Работа със софтуер.

- Познания на законовите разпоредби.

- Комуникационни умения – например ролята на лидерската комуникация е ключова в УЧР. Лидерската комуникация като част от комуникационна програма и вътрешни

взаимоотношения, предполагащи комуникационен модел, изграден върху виждането, при което служителите не са пасивни получатели на сведения за изпълнение, а активни участници, които предприемат свои собствени инициативи, опитвайки се да осмислят кризисните ситуации и в известна степен мобилизират комуникативно организацията в криза чрез явно изразяване на позиции. Комуникацията, присъща на лидерите, определена като значима, подкрепяща, вдъхновяваща, отговорна и водеща, е комплексен процес, с който започва овладяването на кризите [7: 103].

- Важна е и ролята на емоционалната интелигентност (ЕИ) в управлението на човешките ресурси. ЕИ е начин на разпознаване, разбиране и избор на това как мислим, чувстваме и действаме. Оформя взаимодействието ни с другите и разбирането ни за себе си. Тя определя как и какво научаваме; тя ни позволява да определяме приоритети; тя определя по-голямата част от ежедневните ни действия. Ролята на ЕИ в мениджмънта на човешките ресурси е съществена и безспорно емоционално интелигентният лидер [6: 273], който осъзнава и владее собствените си емоции, не би трябвало да допусне да се стигне до конфликти.

- Екипната форма на работа е ключов индикатор за ефективно УЧР [4: 69 – 70].

Видове методология на работа в областта на УЧР

С развитието на ИТ сферата в бизнеса се появяват и различни методологии, които намират и приложение в работата на HR специалистите.

1. Waterfall (модел „Водопад“) – това е най-ранната методология при управление на софтуерен проект. Идеята тук е, че стъпките са строго определени. Недостатъците са, че няма как да се върнете на предна стъпка и че е скъпа и трудоемка (последното е валидно предимно при софтуерната разработка). Като пример къде се използва в човешките ресурси – при назначаването на нов служител. Ето как би изглеждало: подготовка на документи; трудов договор;

длъжностна характеристика; други необходими документи; покана на новия служител за тяхното подписване; първи работен ден – запознаване с прекия ръководител, колегите, работната среда и т.н.; първа работна седмица – включване в работния процес (onboarding process). Видно е тук, че процесът на назначаване е строго определен и няма какво да се промени в него.

2. Agile (Гъвкава методология) – основните характеристики тук са гъвкавостта и бързината. При тази методология всяка задача се разбива на по-малки, без да се засяга дългосрочното планиране. При тази методология хората и комуникацията са на първо място. Затова водеща характеристика са всекидневните срещи на екипа, на които се обсъждат стъпките за деня. Гъвкавостта помага на процеса и спокойно екипът може да се върне на предишна стъпка; нещата могат да се променят в движение и от един приоритет може да се отиде на друг. Има няколко известни подвида – Scrum, Kanban и Lean. Примерът, който тук може да се даде за използването на Agile, е процесът на подбор на кадри. Компанията, в която работите, има идея да назначи 7.NET програмисти, разпределени по следния начин: 4 Senior, 2 Mid-level и 1 junior. Сформира се екип от специалисти по подбор от трима души. Всеки от тях започва да работи по определеното ниво на познания. Няма проблем, когато един от тях попадне на специалист, който не е в неговия ресор, да се свърже с него или да го прехвърли на свой колега. Всеки ден те правят по 15-минутни срещи (както по-горе споменахме), на които се излагат трудностите, какви ще са следващите стъпки и пр. Така, ако даден специалист по подбор е избрал да говори с NET специалисти от компания X, лесно може да смени и да говори със специалисти от компания Y.

Модерните практики в развитието на бизнеса

Както казахме в началото, ролята на специалистите по човешки ресурси основно е била самото администри-

ране на персонала. Това обаче вече не е достатъчно. Бизнесът с годините осъзнава, че най-ценното са неговите служителите. Затова основният фокус става служителят. Говорейки за модерните практики, тук според нас можем да открием няколко категории:

1. Работодателска марка (Employer branding) – може би е водещата част от бизнеса. Всеки бизнес се старее да привлече най-добрите кандидати. Ако преди заплатата беше водеща, през последните години хората търсят баланс между работата и живота (work-life balance), работа от вкъщи (home office), интересни проекти и на последно място идва заплащането.

2. Обучения – все повече компании разбират нуждата от обучение на своите служители. Говорейки за ИТ сферата, всяка компания има въведени системи за обучения – вътрешни и външни. Тук винаги даваме следния пример: финансовият директор пита: „Какво ще стане, ако инвестираме в нашите служители и те напуснат?“, а изпълнителният директор отговаря: „А какво ще стане, ако не инвестираме и те останат?!“.

3. Процес на включване (Onboarding process) – това е може би един от водещите процеси в една компания. Представете си ваш първи ден в нова компания. Посрещат ви, показват ви бюрото, дават ви лаптопа и ви казват: „Ето ти тези документи, бихме искали до края на деня да бъдат анализирани, подредени, класифицирани и пр.“. Ужас! Това е все едно да ви хвърлят в басейн, без да можете да плувате и без пояс и да ви кажат: „Плувай!“. Въвеждането на новия служител в компанията е важен етап. Новият служител трябва да чувства, че е на правилното място, да е въведен в политиката, мисията и визията на компанията.

4. Кариерен път – също водещ момент. Преди години самите служители са се борили само да имат работа и да получават заплащане за труда си. Това вече е в миналото и сега, започвайки работа, специалистите се интересуват какъв ще бъде техният кариерен път в компанията. Затова

и вече не е релевантен въпросът, задаван от колеги, „Къде се виждате след 5 години?“. Преди няколко години ми го зададоха на едно интервю и моят отговор беше: „А Вие как ще гарантирате, че ще ме задържите през следващите 5 години? За да Ви отговоря, бих се радвал да видя какъв ще бъде моят кариерен план“. Развитието на самия човек е вече приоритет и затова всяка себеуважаваща се и развита компания има изградени общи и индивидуални кариерни планове за всеки служител.

5. Процес на подбор – това е също водеща стъпка. Все повече компании наблягат на това процесът да бъде бърз, прозрачен и честен. Опитът на кандидата за работа (Candidate experience) е част от самия процес на подбор. Колкото по-бърз и изчистен процес има компанията, толкова тя ще бъде предпочитана от потенциалните ви нови служители, а това е свързано пряко и с кризисния мениджмънт в редица направления и характеристики [2: 52]. В допълнение основен фактор за редица промени са трансформациите в множество управленски парадигми в съвременното общество [3: 253].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В модерните времена, в които навлизаме (от тази година беше пуснат изкуствен интелект – ChatGPT, и няколко конкурентни подобни платформи), започнаха да променят изцяло функциите на специалистите по човешки ресурси, а и не само. Автоматизацията в нашата сфера е необратима и колкото повече се развиват технологиите, толкова повече неща се автоматизират и улесняват. Човешкият фактор няма да изчезне изцяло, но ще претърпи нови измерения. Затова по наше мнение един добър специалист винаги ще е нужен на бизнеса. Не трябва да се забравя, че ние сме хората, които държим в ръцете си развитието на компанията, развитието и кариерата на нашите служители. Комуникацията с ръководството за подобряване на процесите, както и със служителите, е и ще бъде водеща в нашата работа.

Литература

1. **Борисов, Т., В. Василев.** (2022). Кризисни ситуации в съвременен организационен контекст и приложение на екипен подход в управлението им. – В: *Годишник на ВУСИ*, том XVIII, 2021. ISSN 2367-8798. [онлайн]. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1097948>.
2. **Василев, В.** (2021). Кризите като фактор за повишаване на ефективността на управлението и развитието на човешкия капитал в организацията. – В: *Политика и сигурност*, год. V, бр. 2, с. 52. ISSN 2535-0358. [онлайн]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6378765>.
3. **Василев, В.** (2022). В огледалото на промените: ефективно управление на човешките ресурси в кризисни ситуации – за визиите, мечтите и реалността. – В: *V международна конференция по публична администрация „Публичното управление след 2020: какво знаем, когато не знаем нищо?“*, Софийски университет, 21 – 22.10.2021 г. ISBN 9789540754840.
4. **Василев, В., К. Георгиев.** (2019). Екипи и екипна ефективност. Теоретичен навигатор и практически наръчник. София: Пропелер. ISBN 978-954-392-566-7. [онлайн]. <https://plus.bg.cobiss.net/orac7/bib/39926792>.
5. **Ичева, М., Д. Огнянски, В. Василев.** (2022). Ролята на социалната отговорност в мениджмънта на кризи – от организационен редизайн към устойчиви практики. – В: *Публични политики*, том 14, № 1, с. 10. [онлайн]. <http://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/4>.
6. **Кардашева, А., В. Василев.** (2022). Емоционална интелигентност и организационно развитие – добри практики и решения в кризисни времена. – В: *Сборник с доклади от международната научна конференция „Изкуственият интелект в сферата на сигурността – предимства и заплахи“*, ИК ВУСИ – Пловдив, 30.09.2022 г., с. 273. ISBN 978-619-7343-71-7. [онлайн]. <https://www.cceol.com/search/chapter-detail?id=1113139>.
7. **Стефанова, Д., В. Василев.** (2022). Ефективна лидерска комуникация в мениджмънта на кризи – в търсене на комплексен модел с фокус към бъдещето. – В: *Сигурност и отбрана*, номери, бр. 1. [онлайн]. <https://institute.nvu.bg/bg/node/24>.

ПРИЛОЖЕНИЕ НА МОДЕЛ „МОТИВАЦИЯ 4.0“ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Моника ИЧЕВА

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

APPLICATION OF „MOTIVATION 4.0“ MODEL IN PUBLIC ADMINISTRATION

Monika ICHEVA

Southwest University „Neofit Rilski“ – Blagoevgrad

Резюме: Мотивацията е основна функция в управленския процес. Систематичните и периодични изследвания са от съществено значение за организационното развитие и управлението на човешките ресурси. Докладът има за цел да покаже нов поглед и нетрадиционни техники на мотивационния процес. Основен акцент е поставен върху модела „Мотивация 4.0“, неговите елементи и приложението му в община Карлово.

Ключови думи: мотивация; корпоративна социална отговорност; управление на човешките ресурси; емоционална интелигентност; бенчмаркинг

Abstract: Motivation is a fundamental function in the management process. Systematic and periodic research is essential for organizational development and human resource management. The report aims to show a new look and non-traditional techniques of the motivating process. The main emphasis is placed on the „Motivation 4.0“ model, its elements and its application in the Municipality of Karlovo.

Keywords: motivation; corporate social responsibility; human resource management; emotional intelligence; benchmarking

ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременната реалност ни предоставя редица предизвикателства – обезценяване на парите, унищожаване на природни, културни и други ресурси, формиране на нови ценности, следване на различни модели на поведение, остаряване на знания и информация, създаване на „съвременни будители“ чрез различни социални мрежи. Новото време изисква приспособяване, ново мислене и ново управление.

В контекста на тази динамика и високите критерии, които поставя съвременният свят, все по-неотложни стават въпросите, свързани с иновациите в цялостното управление на човешките ресурси. Осъзнаването на необходимостта от развитие на т.нар. „меки умения“ е наложително за подобряване на мисията, визията и целите на публичната администрация. За да се подновят, те трябва да са в синхрон с желанията и нуждите на служителите [2: 36].

Основополагаща управленска функция в този процес е мотивацията. Тя може да се определи като елемент от основите на мениджмънта, върху който, колкото и да се работи, никога не е достатъчно. Ако приложим системния подход, то мотивацията е част от системата, наречена „организационно развитие“. Част от него несъмнено е свързана с важни управленски техники – управление на промяната, мениджмънт на кризисни ситуации, управление на стреса и др. В основата на тези мениджърски инструменти стои промяната. Умението за успешно управление на промяната е важна управленска компетенция, от която зависят адаптивността и развитието на организациите [4: 192].

Промяна се налага не само в стила на управление на ръководителите, в политиката и тактиката, които упражняват, но и на начина на мислене, нагласите и неефективните модели на вземане на решение.

Поради тази причина основната идея на настоящата разработка е да аргументира необходимостта от системно проучване на мотивацията на служителите като част от

организационното развитие и да докаже, че мотивационният процес е много повече от награди и наказания и изисква по-задълбочен анализ.

Същност и елементи на модел „Мотивация 4.0“

На основата на направени от нас поредица практически изследвания и апробиране на резултатите от тях в публичната администрация можем да обобщим, че добрите условия на труд са свързани с всички функции на управлението на човешките ресурси – планирането на потребността от човешки ресурси, подбора, адаптацията на новопостъпили служители, обучението и развитието, оценката, мотивацията. В съвременната среда все по-често се появява и необходимостта от нови управленски функции, свързани с човешките ресурси, като управление на талантите, управление на стреса и конфликтите в организацията, емоционална интелигентност и др.

Поради тази причина и с оглед на резултатите от направените проучвания разработваме и представяме съвременен модел, съобразен с технологичния прогрес, нуждите на служителите и стремежа на организациите за развитие, наречен „Мотивация 4.0“.

Основни елементи на модела са: социалната отговорност, зеленото управление на човешките ресурси, бенчмаркингът и емоционалната интелигентност.

В следващата част ще разгледаме значението и възможностите на всеки от компонентите на модела за мотивационната политика на публичната администрация.

Най-общо **корпоративната социална отговорност** може да бъде представена в няколко основни области [10]:

- общество – като тук могат да бъдат включени дейности, свързани с облагородяване на градската среда, доброволчество, подпомагане на определени групи от населението и др.;

- човешки капитал и условия на труд – включват се дейности по осигуряване на безопасна работна среда, обучение и развитие, мотивация, ангажираност на служителите;

- знание и образование – включват се дейности по насърчаване на млади интелигентни хора, предоставяне на възможности за платен стаж и стипендия.

Упражняването на корпоративната социална отговорност се разбира като съществена възможност за повишаване на конкурентното предимство, като позитивира корпоративната репутация [9: 508 – 516].

Концепцията за корпоративната социална отговорност е стратегически свързана с иновациите чрез създаване на икономически и социални ценности, които подпомагат конкурентоспособността [5: 99].

Със своята дейност организациите следва да намерят своя отличителен белег, конкурентно предимство и принос, който имат в развитието на областта, в която се реализират, но и във функционирането и подобряването на света (идеи по темата можете да намерите във: [8]).

Това налага нова визия в мениджмънта и използване на нови управленски инструменти, като **Зелено управление на човешките ресурси (ЗУЧР)**. То се свързва с устойчивостта, опазването на околната среда и отговорността към нея. В контекста на управленския процес зеленият мениджмънт може да бъде включен във всички функции на човешките ресурси – от подбора, през социализацията, до мотивацията на служителите. Например при реализирането на подбора все повече се предпочитат методите, които предлагат информационните технологии. Това са онлайн подаване на документи за кандидатстване за дадена позиция чрез различни уеббазирани платформи, сайтове или електронни пощи. Зеленото в управлението на човешките ресурси (идеи по темата във: [11]) може да бъде използвано и в други функции [1: 144].

Все по-често използван управленски инструмент за реализиране на публични политики е **бенчмаркингът**.

Терминът „бенчмаркинг“ е англоезичен. Той произхожда от думата „benchmark“, която означава „белег“, „знак“ на фиксиран обект. В най-общия смисъл това е нещо, притежаващо определено количество, качество и способност да бъде използвано като стандарт при сравняване с други предмети [3].

Използването на добрите практики може да бъде усъвършенстване на управлението на човешките ресурси на различни етапи от работния процес, начин „да си сверим часовника“ с други организации, дори от различни държави.

Благоприятната служебна обстановка е свързана с наличието на ефективна комуникация между отделните служители, както и между служителя и ръководството, с липсата на конфликти и стрес, с наличието на спокойствие и ефективност. До голяма степен тези фактори зависят не само от ръководителя на организацията, но и от отношението на всеки един от служителите. Поради тази причина все по-актуална става темата, свързана с **емоционалната интелигентност**. Понятието е сравнително ново и през последните години представлява интерес и обект на изследване в редица научни статии и трудове.

Емоционалната интелигентност се проявява чрез четири взаимносвързани системи: физиологична – тяло, ендокринна и хормонална активност; когнитивна – възприятие, представа, внимание, памет, мислене, логика; социална – общуване, социализиране, адаптиране; поведенческа – физическа експресия, модел на реактивност, активност [6: 268 – 274].

Като част от емоционалната интелигентност може да бъде посочена и аутомотивацията. Възможността да можеш да се самотивираш, да имаш желанието да се развиваш и учиш, да спреш да се саботираш чрез ограничаващи вярвания е част от личностното развитие, а оттам и от професионалното.

В графичен и систематизиран вид моделът може да бъде онагледен по този начин:

Фигура 1. Модел „Мотивация 4.0“



Приложение на „Мотивация 4.0“

Практически моделът „Мотивация 4.0“ е представен и реализиран за пръв път в практиката в администрацията на община Карлово. С грижа за служителите си, с внимание към детайла и с желание за нетрадиционно организационно развитие ръководството на общината подхожда иновативно в управлението и развитието на човешките ресурси. Именно представеният от нас мотивационен модел, реализиран чрез провеждането на уъркшоп, включващ обобщена и систематизирана теоретична част, както и разработена конкретна стратегия и упражнения с цел повишаване на мотивацията на служителите, дава възможност за организационно развитие и създаване на нов, нетрадиционен и иновативен облик на мотивационната политика на община Карлово [7: 19].

Следва да отбележим, че моделът може да бъде мултиплициран и в други организации от публичния или частния сектор, като бъде съобразен с нуждите на служителите.

лите след предварително проучване. Всеки един от конкретните елементи в „Мотивация 4.0“ може да бъде приложен с определени действия, практики и публични политики спрямо потребностите, ресурсите и нагласите на ръководители и служители. Именно това е и едно от предимствата на мотивационния модел – неговата пластичност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С оглед на динамичността на средата следва да бъдат провеждани периодични изследвания на мотивационната среда на организацията, в която бива използван моделът, за да може отделните негови елементи да бъдат допълвани и изменяни с определени дейности, актуални към настоящия момент.

Елементите на „Мотивация 4.0“ могат да бъдат прилагани както в личното ни пространство, така и в индивидуалното ни трудово поведение. И в двата случая биха могли да бъдат ефективни.

„Мотивация 4.0“ отразява нов имидж, стил на управление и визия, който, ако ръководителите следват, биха изградили нова, съвременна институционална система и европейска публична администрация.

Използвана литература

1. **Благова, Н., В. Василев.** (2022). Зелено управление на човешките ресурси, мотивация и лидерство – от иновации към традиции и добри практики. – В: *Сборник с доклади от международната научна конференция „Изкуственият интелект в сферата на сигурността – предимства и заплахи“* (докторанти и студенти), ИК ВУСИ – Пловдив, 30.09.2022 г. ISBN 978-619-7343-71-7.
2. **Василев, В.** (2021). Съвременни мотивационни техники в мениджмънта. София: Пропелер.
3. **Василев, В.** (2022). Бенчмаркингът като инструмент за управление в кризисни ситуации – от теоретична рамка към практическо приложение. – В: *Политика и сигурност*, год. V, бр. 1.

ISSN 2535-0358. [онлайн]. https://www.researchgate.net/publication/354985010_BENCHMARKING_AS_A_CRISIS_MANAGEMENT_TOOL_FROM_THEORETICAL_FRAMEWORK_TO_PRACTICAL_APPLICATION_BENCHMARKING_T_KATO_INSTRUMENT_ZA_UPRAVLENIE_V_KRIZISNI_SITUACII_-_OT_TEORETICNA_RAMKA_KM_PRAKTICESKO_PRILOZ.

4. **Вачкова**, Е. (2017). Организационно поведение. София: ЛТУ.
5. **Димитрова**, Я. (2020). Иновации и корпоративна социална отговорност. София: Горекс Прес.
6. **Кардашева**, А., В. Василев. (2023). Емоционална интелигентност и организационно развитие – добри практики и решения в кризисни времена. – В: *Сборник с доклади от международната научна конференция „Изкуственият интелект в сферата на сигурността – предимства и заплахи“*, ИК ВУСИ – Пловдив, 30.09.2022 г., с. 268 – 274. ISBN 978-619-7343-71-7. [онлайн]. <https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=1113139>.
7. **Сборник** с добри практики 2022. София: ИПА. [онлайн]. <https://www.ipa.government.bg/bg/publications#cbp=/bg/sbornik-s-dobri-praktiki-2022>.
8. **Стратегическо** обновление. (2010). – В: *Harvard Business Review*. Първо издание. София: Класика и стил.
9. **Кнох**, S., S. Maklan. (2004). Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. – In: *European Management Journal*, 22 (5): 508-516.
10. <https://www.csr.bg/social-responsibility/range> [прегледан 10.10.2021].
11. <https://www.novavizia.com/model-za-zeleno-upravlenie-na-choveshkite-resursi> [прегледан 20.12.2021].

РЕШЕНИЕ В УСЛОВИЯ НА КРИЗА – ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПОДХОД В МЕНИДЖМЪНТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

докторант Цветлин КИРОВ

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

д-р Весела СЕРАФИМОВА

Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград

DECISION IN CRISIS CONDITIONS – APPLICATION OF COMPETENCE APPROACH IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION

Tsvetlin KIROV, PhD student

South-West University „Neofit Rilski“ – Blagoevgrad

Vesela SERAFIMOVA, PhD

South-West University „Neofit Rilski“ – Blagoevgrad

Резюме: Въз основа на проучвания и сравнения през последните години с европейските държави като цяло, с държавите в преход и със съседните на България държави се налага становището, че в българските организации през настоящия период позицията на субекта управление на човешките ресурси е неубедителна. Без решаването на този проблем е трудно да се разработят

и прилагат успешни стратегии и политики на всяко ниво, особено в кризисни ситуации и периоди, като например през 2020 г. по време на пандемията от COVID-19. Разпространението и популярността на компетентностния подход се дължат на редица обективни причини, основните от които са новостите и високите изисквания при управлението на човешките ресурси в организациите от публичния сектор. Във

връзка с ускоряването на иновативните процеси обучението става част от тези процеси. Развитието в организационното обучение и промените в изискванията на служителите променят концепциите и подходите за цялостно обучение на човешките ресурси, особено уместно в кризисни ситуации.

Ключови думи: стратегическо управление; човешки ресурси; компетентностни модели; мотивация; публичен мениджмънт

Abstract: Based on studies and comparisons in recent years with European countries in general, with countries in transition and with Bulgaria's neighboring countries, the opinion emerges that in Bulgarian organizations in the current period the position of the subject of human resources management is unconvincing. Without solving this problem, it is difficult

to develop and implement successful strategies and policies at any level, especially in crisis situations and periods, such as in 2020 during the COVID-19 pandemic. The spread and popularity of the competence approach is due to a number of objective reasons, the main of which are the novelties and high requirements in the management of human resources in public sector organizations. In connection with the acceleration of innovative processes, training becomes part of these processes. Developments in organizational training and changes in employee requirements are changing concepts and approaches to comprehensive human resource training, particularly relevant in crisis situations.

Keywords: strategic management; human resources; competency models; motivation; public management

ВЪВЕДЕНИЕ

Основната цел на стратегическото управление на човешките ресурси е синхронизирането на всички механизми за управление на хората, настроени непрекъснато да приемат и трансформират сигналите на външната среда в целенасочени вътрешноорганизационни въздействия [9: 49 – 50]. Сериозните предизвикателства, които стоят на дневен ред пред публичните администрации на държавите – членки на ЕС, и на присъединяващите се държави, в т.ч. и на България, пораждат необходимостта от ръководители,

които притежават висок професионализъм. Възприемането на подхода на стратегическото управление за успешно модернизиране на администрацията изисква формирането на редица нови умения за управление на служителите, каквито са дефинирането на визията, мисията и целите на организацията, обединяването на индивидуалните интереси на отделните служители в името на постигането на организационните цели, обективната оценка на приноса на всеки един служител към предварително съгласувани цели, стандарти и желани поведения [9: 50 – 51].

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВОТА ПРЕД СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Основната цел на стратегическото управление на човешките ресурси е синхронизирането на всички механизми за управление на хората, настроени непрекъснато да приемат и трансформират сигналите на външната среда в целенасочени вътрешноорганизационни въздействия, като се залага на класическата последователност при изграждането на УЧР стратегии [6: 47]. То се явява и своеобразен отговор на тезата, че „...се налага мнението, че публичният сектор по-скоро създава, отколкото решава обществените проблеми, и че правителствените програми и политика по-скоро понижават, а не повишават жизненото равнище“ [3: 9 – 10]. От друга страна с нарастване на информационния поток, с повишаване на изискванията към организацията на административната дейност и за постигане на добра производителност в работата е необходимо методично и целенасочено да се работи за внедряване на новите технологични решения и усъвършенстване на информационната среда [2: 248].

Оценките и изводите в редица аналитични доклади акцентират върху необходимостта от укрепване на капацитета за управление на човешките ресурси на българската администрация по отношение на стратегическото управление на човешките ресурси в различни посоки:

- управлението на човешките ресурси не се счита за стратегическа дейност, в резултат на което липсва стратегическо планиране или, където го има, е фрагментирано, поради което се налага определяне на приоритетите в тази област на управлението;

- има ограничена отговорност и делегирани правомощия за реализация на каквато и да е стратегия за човешките ресурси;

- отговорността за политиката по човешките ресурси се носи предимно от политиците, а не от експертите в тази област или от ръководителите;

- формирането на политиката по отношение на човешките ресурси на централно ниво не позволява тя да включва принос на нива областна, общинска администрация или при разработването ѝ да се приложи подход „от долу нагоре“, т.е. участието в процеса на разработване да започне от ниските нива;

- реално не съществува системно прилагане на политиката, базиращо се на структуриран план;

- политиките, предназначени за оперативното ниво, се разработват ад хок (специално, използвано само в определени случаи), т.е. без наличието на стратегическо планиране.

Подход на компетентностите и приложението му в практиката

Ясното дефиниране и формиране на административните компетентности са без съмнение важен фактор за успешната модернизация и мотивацията на българската администрация, като е важно да се отбележи, че организациите използват различни стратегии, за да преодолеят нежеланието на служителите да приемат посланието на визията и мисията [4: 159]. Голямо значение на административните компетентности се отдава в държави, като Великобритания, САЩ, Канада, Австралия и др. Почти всички администрации на държавите от ЕС използват вече някакъв модел на управление и развитие на компетентностите

на своите ръководители или са в процес на развитие на такива. Унгария е първата от региона, осъзнала и възприела предимствата на модела на компетентностите.

Въпросът за компетентностите, които ръководителите и експертите в публичните организации трябва да притежават, налага на първо място дефиниране на понятието „компетентност“. Кодексът на труда, ЗДС, както и подзаконовите актове не дават ясно определение на тази категория. В практиката най-често компетенциите се отъждествяват с уменията. В научната литература са изведени множество дефиниции. Определението на Cambridge Advanced Dictionary е: „Компетентност е наличието на способност, сила, власт, умение, знание и пр. за осъществяването на това, което се изисква“ [15].

Според М. Пейчева компетентностите са *предпоставка за придобиване на компетенции*. Въпреки очевидните различия в практиката често двете понятия продължават да се използват като синоними [8: 33].

Според Lyle Spencer [13] *компетенциите са вътрешните характеристики на човека, които му позволяват да се представи по-добре в дадена задача, роля или ситуация*. Той описва различни елементи на компетенциите, а именно:

- *уменията и знанията* формират видимата част на компетенциите;

- *представата за собствения „Аз“* (на съзнателно ниво), *отличителните черти*;

- *мотивите* (съществуващи под повърхността и лежащи близо до същността на човека) формират по-малко видимите елементи на компетенциите, които обаче имат голям ефект върху управляването и контролирането на поведението на повърхността.

Според изследване от 2020 г. на Института по публична администрация твърденията в областта на УЧР отразяват различни аспекти на привързаността на служителите

лите към тяхната работа и организация [1: 6 – 7]. Ангажираността не е личностна черта. Хората не се раждат ангажирани и дезангажирани – те развиват тези нагласи в резултат на няколко движещи фактора. Най-важният от тях е лидерството в организациите. Лидерите са тези, които поставят предизвикателни и вдъхновяващи цели, управляват промените и окуражават служителите да постигат повече, което е ключово при стратегическото управление на човешките ресурси.

Майра Шиплет акцентира върху това, че моделът на компетентностите най-добре може да бъде описан като карта за отразяване на серия компетентности (умения, знания, способности и поведенчески характеристики) [10: 45 – 50], които са свързани с мисията, визията и стратегическите цели и задачи на организацията. Този модел е насочен към бъдещето на организацията и описва идеалната работна сила. Компетентностите, които са включени в модела, могат да се използват, за да се определят изискванията за набирането на персонал, развитието му и качеството на неговото изпълнение.

Препоръчваният и опростен модел следва традиционния модел на анализ на дейността или, както често се нарича, *създаване на карта на процеса* [7: 7 – 9]. Най-общо стъпките при този процес са:

- да се определят работните задачи на критичните длъжности, които са цел за организацията;

- въз основа на резултатите се определят тези тенденции и въпроси, които могат да имат най-голямо влияние върху изискванията за длъжността в бъдеще, да се приложи тази информация в работния план на организацията и да се променят работните процеси;

- да се направи оценка на силните и слабите страни на организацията, за да се прецени колко добре стои тя по отношение на способността за справяне с бъдещите предизвикателства;

- да се сравнят притежаваните в момента умения в организацията и броят на персонала спрямо функционалните изисквания;

- да се предвидят видовете умения, броят на персонала и неговото разпределение, които са необходими на организацията през следващите 3 – 5 години;

- да се изгради и комуникира правилно система от вътрешни комуникации, която да е адекватна на променящата се среда и на прилаганата управленска политика [14: 2 – 3];

- да се определят видовете умения в по-широк контекст на компетентностите – т.е. серия поведенчески характеристики, които обхващат знания, умения, способности и лични качества, които, взети заедно, са критични за успешното изпълнение на работата;

- да се определи необходимата квалификация за изпълнението на бъдещите роли в организацията спрямо компетентностите, определени по-горе, както и да се обособят, където е възможно, програми с фокус върху менторските отношения;

- да се определи влиянието на всяка потенциална промяна в мисията, функциите, организацията и работните процеси върху дефинираните компетентности и квалификации;

- да се подготви работен документ, който описва вида на организацията в бъдеще, предвиждани работни задачи, бъдещи компетентности и квалификации и други подходящи вътрешни и външни въпроси, които имат влияние върху бъдещата работна сила – този документ ще служи за сравнение, да се преценява това, което липсва.

ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПОДХОД В УСЛОВИЯ НА КРИЗИ

Кризите са най-тежкото изпитание за всяка организация. Те обикновено се определят като драматична и негативна промяна на ситуацията. Мениджмънтът на кризисните ситуации може да се определи като процес на

действие в ситуация с оказан натиск по начин, който планира, организира, насочва и контролира редица взаимно свързани операции, като процеса на вземане на решения от упълномощените лица, и води до бързо, но не прибързано решаване на острия проблем, възникнал в организацията.

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

Първи етап: планиране на евентуални кризи.

Втори етап: идентифициране на предупредителните сигнали за приближаваща криза.

Трети етап: приложение на компетентностен подход в условия на кризи.

Фигура 1. Проявление на кризи



Много от кризите могат да бъдат избегнати или смекчени, ако се обърне сериозно внимание на предупредителните сигнали. За съжаление, подценяването на проблемите, мениджърското високомерие и неумението „да се свържат точките“ – това са черти на човешкото поведение, които пречат на хората да разпознаят кризата при нейното

зараждане. А кризите са навсякъде: при планиране на човешките ресурси, при набиране и подбор на персонала, при управление, при оценяване и обучение, при контрол и т.н. (вж. *Фигура 1*).

Приносите на компетентностния подход за прегледа на изпълнение на работата се изразява в следното [12]: компетентностният подход има значителен принос за постигането на всяка организационна цел и може да се планира и заложи в плана за развитие на съответната организация. Без значение колко сложен или опростен е процесът на изпълнение на работата, всички форми на преглед обикновено имат сходна структура [12]:

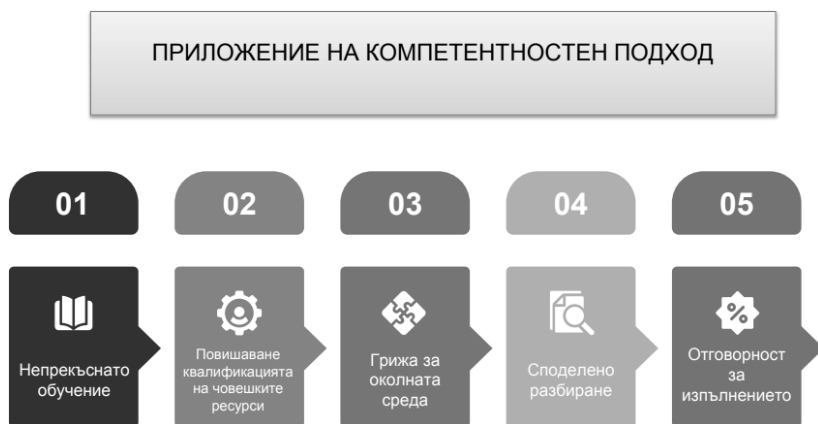
- ✓ идентифициране на факторите, които са съотносими с изпълнението на длъжността;
- ✓ събиране на информация за изпълнението;
- ✓ организиране на информацията;
- ✓ обсъждане или преглеждане (например индивидуално) на информацията;
- ✓ постигане на споразумение относно резултатите.

Прегледът на изпълнението на работата може да се фокусира само върху това доколко добре служителят се справя с постигането на целите си. Изпълнението обаче се измерва не само с това какво постига служителят, а и какво постига (т.е. става дума за демонстрираното от служителя поведение).

Компетенциите сами по себе си предоставят структура за събиране на доказателства за изпълнение/демонстриране на поведение.

Приложението на компетентностния подход в условия на кризи е свързано със: непрекъснато обучение; повишаване на класификацията на човешките ресурси; грижа за околната среда; споделено разбиране и отговорност за изпълнение. В зависимост от същността на кризата компетентностният подход има стратегия според вида и начина на проявление на кризата (вж. *Фигура 2*).

Фигура 2. Приложение на компетентностни подходи в условия на криза



Модификации на традиционните подходи

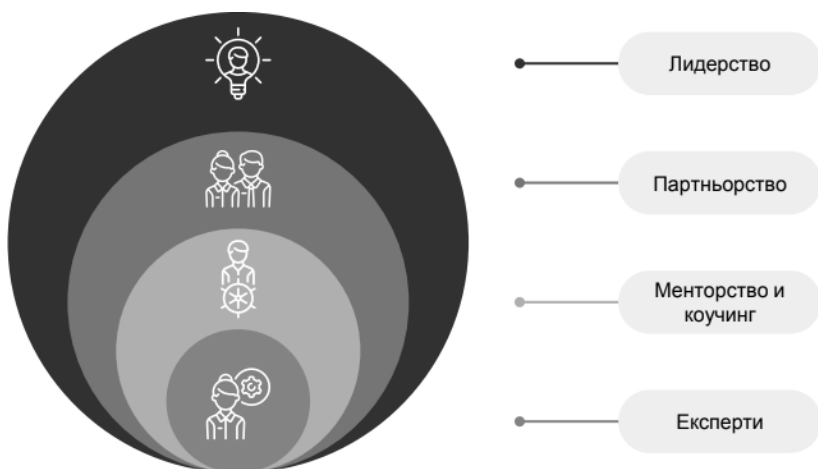
Често срещан вариант в организациите от частния, както и от публичния сектор е адаптиране на универсалния компетентностен модел по следния начин: Създава се един основен модел, който се използва за всички служители. Допълнително се изгражда управленски компетентностен модел с малък набор от критични управленски компетенции за всички ръководители. Би могло да се създаде и висш управленски или лидерски модел, в който се описват критичните компетенции, необходими за успешно поведение на висшите изпълнителни нива. Тези изводи са част от различни аналитични доклади с фокус върху публичната администрация [5: 488 – 489]. Същото решение може да подобри приложимостта на компетентностния модел по функции, като само за ръководителите се добавят управленски компетенции. Този подход позволява разграничаване както на отделните функции, така и между служители и ръководители.

Друга модификация на компетентностния модел е да се идентифицира набор от компетенции, които са общи за

цялата организация и които да бъдат включени във всеки компетентностен профил. Този подход спомага за включване на общите за организацията компетенции във всички практики на човешките ресурси, като по този начин се повишава качеството на процесите на управление на човешките ресурси. Компетенциите – общи за организацията, обикновено са базирани на ценности и могат да бъдат използвани за подсилване на идентичността и промяна на културата.

Компетентностните подходи са приложими на всички нива по отношение на външната и вътрешната среда на организацията – от ниво „експерти“, през „менторство и коучинг“, до „партньорски организации“ и „лидерство“ (вж. Фигура 3).

Фигура 3. Приложение на различни нива в организацията



Прегледът на различни компетентностни модели показва съществуващото в практиката многообразие на модели и подходи. При разработване на собствен модел основният критерий за избор е целта, с която се създава моделът.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

През следващите години е препоръчително за всяка организация в публичната сфера да разработва и внедрява свой собствен модел на компетентности, като на първо място се определят ключовите длъжности, например регистратори, одитори, счетоводители, бюджетни/финансови анализатори, специалисти по пенсионно законодателство, компютърни специалисти и специалисти по човешки ресурси, към които първо да се приложи моделът. На второ място моделът трябва да се приложи с течение на времето и при други длъжности.

Съществен акцент вероятно ще бъде поставен върху приоритизирането на т.нар. „меки умения“ в обучителните модули. Съвременното общество сякаш преоткрива тези ценности на работното място. Теми, като емоционална интелигентност; социализация, ресоциализация и програми за адаптация; бърнаут, управление на стреса и бюджетиране на времето; баланс между работа и семейство; мениджмънт на талантите и др., понастоящем са от ключово значение за повишаване на мотивацията на служителите и за подобряване на тяхната „професионална кондиция и тонус“ [11: 44 – 45].

В опита си да определи бъдещата работна сила организацията трябва да направи преглед на данните и информацията, събрани по време на разработването на Стратегически план (с петгодишна насоченост), включително тенденциите в определени планове за пенсионни привилегии, предвидените колебания в работното натоварване, особено в ситуация на криза, в каквата изпаднаха повечето организации в частния и публичния сектор през 2020 г.

Литература

1. **Барометър** на ангажираността. (2020). Второ национално проучване на нагласите на служителите в държавната администрация. София: Институт по публична администрация.

2. **Василев, В., Д. Стефанова, С. Ангелова.** (2017). Ефективни комуникации в публичния мениджмънт. София: Пропелер.
3. **Василев, В., Г. Кресналийска, О. Чорбаджийска.** (2017). Практически измерения на изследванията в областта на публичната администрация. – В: *Сборник от националната научна конференция „10 години България в Европейския съюз – въздействие върху развитието на публичните политики и законодателството“*, Нов български университет (НБУ), 2017 г., с. 248. [онлайн]. <http://ebox.nbu.bg/bgineu/index4.php?id=29>.
4. **Василев, В., Ив. Ефремовски.** Организационна култура и мотивация на персонала. Теоретични основи и добри практики. София: Пропелер. [онлайн]. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competence>.
5. **Василев, В., Ив. Ефремовски, К. Георгиев.** (2018). Практическите изследвания в областта на управлението на човешките ресурси като компонент от реализацията на ефективни публични политики. – В: *Сборник от международна кръгла маса по повод на 25-ата годишнина на програмата по публична администрация в НБУ „Статукво, предизвикателства и промени в публичната администрация“. Годишник на департамент „Администрация и управление“*, Нов български университет (НБУ), т. 3, 2018 г. [онлайн]. <https://administracija-i-upravlenie.nbu.bg/bg/godishnici/arhiv-na-godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie/godishnik-na-departament-administracij-i-upravlenie-t-3-2018-issn-2603-297-x-online>.
6. **Вачкова, Е.** кол. (2018). Управление на човешките ресурси. София: ЛТУ.
7. **Николов, Н., А. Тушева.** (2009). Оценка на компетентностите в държавната администрация. София: Нова звезда.
8. **Пейчева, М.** (2013). Управление на човешките ресурси. София: Тракия-М.
9. **Рибарска, Е., В. Василев.** (2007). Управление на човешките ресурси. Благоевград: БОН.
10. **Шиплет, М.** (2005). Съвременен управление на човешките ресурси. София: Институт по публична администрация и европейска интеграция.
11. **Юбилеен** сборник „Професионално развитие на служителите в държавната администрация“. София: Институт по публична

- администрация. [онлайн]. https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/sbornik_-ipa.-final-02092020.pdf.
12. **Skorková, Z.** (2016). Competency models in public sector. – In: *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, 2 May 2016, Dubai, UAE.
 13. **Spencer, Lyle M., Signe M. Spencer.** (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
 14. **Vasilev, V., V. Arabadzjieva.** (2020). Internal Communications As a Tool For Effective Public Policies – From Theoretical Dilemmas to Practical Decisions. – In: *Revista Ciencias de la Documentación*, Vol. 6, Núm 2, Julio-Diciembre 2020. [online]. <http://bkr.cienciasdeladocumentacion.cl/gallery/ART%201%20VOL6JULDIC2020.pdf>.
 15. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competence> [прегледан 10.06.2023].

Научноприложна кръгла маса
на тема
Управлението на човешките ресурси –
ключови предизвикателства и модели в реална среда, 19 май 2023 г.
Висше училище по сигурност и икономика – Пловдив,
Център за лидерство и публични политики към ВУСИ

Българска
Първо издание

Отговорен редактор проф. д-р Валентин Пенчев Василев
Редактор Олга Емилова
Коректор Камелия Колева Алексиева
Предпечат Камелия Колева Алексиева
Корица Камелия Колева Алексиева
Издател ИК ВУСИ – Пловдив

Издателски комплекс • Дигитален печат • Рекламно студио
e-mail: pechatnica@vusi.bg; tel.: +359 884 557 841; +359 882 392 740

Пловдив, 2023 г.

ISBN 978-619-7343-92-2