



УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БИЗНЕС КОНТЕКСТ –  
ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN BUSINESS CONTEXT – CHALLENGES AND  
STRATEGIC DECISIONS

Мария Александрова Иванова  
Mariya Aleksandrova Ivanova

Нов български университет, София  
New Bulgarian University, Sofia

**Abstract:** HRM is a multidisciplinary organizational function that uses theories and ideas from various fields such as scientific management, organizational psychology, sociology, philosophy and economics. A critical review of scientific publications from these areas is made, the opinions of different authors about the tendencies in the development of the HRM approaches are systematized, the characteristics and the influence of the factors from the business context are given. The term “business environment” is defined as a set of all elements that exist outside the formal boundaries of an organization and have an impact on it and its particular parts and functions. the human resource management function. Key factors influencing HRM are considered, taking into account the types of business context in which the organization operates. It is assumed that HRM is not only an organizational management function but also a transformation process and an open system that attracts, develops, motivates and retains the employees who ensure the effective functioning, survival and development of the organization and its members. Changes in the external environment have a profound impact on staff behavior and employability. The modern business environment requires corporate governance to change attitudes towards people. Leaders face new challenges – creating innovative management approaches in HRM and new business models. The author shares his experience as a result of direct observation and evaluation of the work of software companies and a leading Bulgarian mining company. After analyzing the business case studies, the benefits of applying LEAN and Conceptagon Strategic Management approaches have been outlined and described with an emphasis on HRM.

**Keywords:** business context, strategic human resources management.

**JEL:** A10; D20; F60; L20; M12

## ВЪВЕДЕНИЕ

Човешките ресурси (ЧР) са хората в организацията със своите общи и специални знания, професионални умения, трудови навици, нагласи и личностни качества, които правят възможна ефективната дейност на фирмата. Насочено към развитието на хората чрез работа (Bratton & Gold, 2007), управлението на човешките ресурси (УЧР) включва административни дейности, които са свързани с планиране, набор, подбор, ориентация, обучение, атестиране, мотивация и възнаграждение (Storey, 1992). Robbins & Judge (2009) определят УЧР с пет ключови понятия: мотивиране, дисциплиниране, управление на конфликти, осигуряване на персонал и обучение. Jackson & Schuler (1999) дефинират УЧР като обобщаващ термин, който обхваща: специфични практики; формални политики, които развиват специфичните практики; общи философии, които дефинират стойностите, които дават информация за политиките и практиките на организацията. Съгласни сме с мнението на цитираните автори, които твърдят, че в идеалния случай всичко това изгражда система, която привлича, развива, мотивира и

задържа служителите, които осигуряват ефективното функциониране, оцеляване и развитие на организацията. В допълнение смятаме, че УЧР в дадена организация съдържа характеристиките на функция, система и процес. Нещо повече тя определя взаимоотношенията на хората от различните организационни управленски и изпълнителски нива в многообразието от административни отдели и производствени звена. УЧР като част от управлението на организацията осигурява пълноценното използване на работещите и ефективния им принос за постигане на стратегическите цели. УЧР като една от основните функции на всяка организация и част от общата управленска функция определя стратегиите, политиките, процедурите и практиките, свързани с ефективното планиране и прогнозиране, организиране, контролиране, координиране и разпореждане с ЧР. УЧР като част от системата – организация, носи характеристиките на управляващата организационна система, чиито елементи са управляващи, управлявани и комуникационните процеси между тях, в т.ч. документооборот. От друга страна, УЧР като структурно обособена система в организацията създава свои подсистеми: анализ и проектиране на роли и длъжности; планиране на ЧР; подбор (в т.ч. набиране, подбор, въвеждане в длъжност и социализация); трудово-правни отношения и взаимоотношения; оценка на индивидуалното изпълнение; обучение и кариерно развитие; системи за възнаграждения; здравословни и безопасни условия на труд. Всяка подсистема се обезпечава с политика и процедури, входящи и изходящи документи. Подсистемите си взаимодействат и активно обменят информация и данни. УЧР като процес е трансформационен процес, който получава от трудовия пазар необходимите кандидати за работа, трансформира техните знания и умения в труд, като на изхода му имаме реализирани и удовлетворени работници и служители. УЧР носи характеристиките на управленски процес с последователност от дейности по управление на хората в организацията, като синхронизира техните усилия за постигане на високи резултати. УЧР има своите подпроцеси, като някои от тях са спомагателни процеси, които обезпечават с необходимото качество и количество персонал, чрез който се осъществяват основните бизнес процеси.

Управлението на хората в организацията не може да се изпълнява във вакуум, поради влиянието на многообразието от фактори на заобикалящата среда. Заобикалящата среда представлява макроконтекста на управленския процес, а организацията е микроединицата, в която си взаимодействат производствени и човешки ресурси (ЧР). Бизнес контекстът е средата извън организацията, която може да засегне настоящите или бъдещите ѝ дейности. Средата е ситуационна и уникална за всяка организация. Вътрешните контекстуални фактори са технология, структура, размер, етап от жизнения цикъл и бизнес стратегия на фирмата. Външните контекстуални фактори са правните, социалните и политическите среди; профсъюзите; условията на трудовия пазар; особеностите на индустрията; националната култура (Jackson, Schuler, 1999). Понятието „бизнес среда” може да се определи като съвкупност от всички елементи, които съществуват извън формалните граници на организацията и оказват или имат потенциала да оказват въздействие върху организацията в цялост и спрямо отделни нейни части и функции, в т.ч. функцията по УЧР. Промените във външната среда имат дълбоко въздействие върху поведението и трудоспособността на персонала. Промените във вътрешната организационна среда оказват не толкова влияние върху УЧР. Организационна култура, структура, стратегии и политики, комуникационен климат и др. са определящи посоките на УЧР. Всеки един от тези външни и вътрешни за организацията фактори, поотделно или в комбинация, влияе на функцията по УЧР в различна степен. Според анализа на косвените и преките фактори на въздействие върху организацията се извеждат няколко базисни характеристики на бизнес контекста: сложност, свързаност, взаимозависимост, турбулентност, динамичност, несигурност, относителност.

Съвременната бизнес среда изисква от корпоративното управление промяна в отношението към хората. Човешкият капитал на компанията не е в банковата сметка на фирмата, а в компетентността, отдадеността, поведението и съпричастността на хората, които е наела. УЧР не означава, че хората са считани за ресурс, а това, че те имат ресурси (знания, умения и потенциал), които трябва да бъдат мобилизирани и развивани. Това налага диференциране на подходите към персонала и изместване на фокуса от организацията към индивида. В условията на динамични промени ръководителите са изправени пред нови предизвикателства – създаване на иновативни подходи за управление в областта на УЧР и нови бизнес модели.

## РАЗВИТИЕ НА ИДЕИТЕ ЗА УЧР

УЧР е мултидисциплинарна организационна функция, която използва теории и идеи от различни области, като мениджмънт, психология, социология, философия и икономика (Storey, 1992).

### *Първи идеи*

Идеи за УЧР се зараждат още през 1890 г. с появата на дискусиите за индустриално благосъстояние, когато организациите, движени от хуманитарни, религиозни и бизнес мотиви, започват да предоставят удобства на работещите на работното им място, като медицинско обслужване, жилищно настаняване и библиотеки. По същото време бюрата по труда се създават, за да се занимават с наемането, заплатите и воденето на отчетност. Когато Фредерик Тейлър в трудовете си: „Системата за сделно заплащане“ (1895 г.), „Управление на предприятието“ (1903 г.), „Системата за сделно заплащане“ (1895 г.), „Управление на фабриката“ (1903 г.), „Принципите на научното управление“ (1911 г.), дефинира своите теории и полагага началото на научно обосновани подходи в управлението, оттогава се прилагат научните постулати и за УЧР. Историческият анализ на УЧР разкрива тенденция на преминаване от пряка система на управление (персонален надзор, традиционно покровителство и система за заплащане за свършена работа) към техническа система на управление и бюрократични форми на заетост. Това е предпоставка за зараждането на функцията по УЧР като отговорна за създаване на съвременни методи за управление на персонал (Kaufman, 2008) и става свидетел на ролята на нарастващия професионализъм. Въпреки това, до 80-те г. на 20 век УЧР се разглежда като занимаваща се главно с административни и трудови проблеми, като в много малка степен допринася за дефиниране и изпълнение на стратегическите цели на организацията.

### *Модерност в УЧР*

В контекста на проблемите на обществото популярните през 50-те години на XX век социологически теории за модернизация се съсредоточават върху някои емпирично установими черти на социалния живот – урбанизация, индустриализация, огромяване, демократизация, а днес и миграция и емиграция. Според Хабермас (1971) тези теории стилизират понятието „модерност“ като независим от времето и пространството модел на обществено развитие. Те оперират с противопоставяне на традиция и модерност, недооценяват ролята на конфликтите и не забелязват елемента „принуда“ в процесите на модернизация. Критическият подход<sup>1</sup> е свързан с идеи за по-добра, алтернативна модерност, която се основа на ценностите свобода, равнопоставеност и братство между хората, за разумно общество, човешко достойнство за всеки. Той обединява в едно идеите: хуманизъм (човекът е ценен), просвещение (човекът е самостоятелно мислещо същество, критикува и предлага решения), философия на живота (ценен, неповторим и първичен, а теориите са само обяснения), критикува дехуманизацията (обезчовечаването на живота), срещу централизация и за многообразие, критикува монополите – срещу господството, но за властта като управление, срещу команден принцип и за диалог на основание: съществува човешка природа, която е добра и ценна по своята същност, злото обезличава човека.

Друга гледна точка споделя Ерих Фром (2005), като изхожда от презумпцията, че свръхконсумацията е основен проблем в развитието на консуматорското общество през 50-те г. на 20 век. Нещо повече, свръхконсумацията има способността да подменя автентичното с фалшификации и симулации. Разрушителната страна на човешката природа се дължи на частната собственост и обсебеност за притежаване; човешката личност търси своята пълноценност (принципът „да бъдеш“) и когато не я намира в собствените си качества, я замества с притежанието на предмети (принципът „да имаш“). В модерността хората са уплашени от отговорността, която им дава свободата, и предпочитат доброволно да се лишат от тази свобода и да се подчинят на някой друг, който да решава живота им вместо тях самите.

Противоречивата модерност на обществото и вниманието, което се обръща на новите общоприети ценности и човешко поведение в контекста на развитието на научното управление, оказват сериозно въздействие за промяна в подходите към управлението на хората в предприятията. В средата на 80-те години на XX век във Великобритания и САЩ терминът УЧР става модерен и през последните 35 години се наблюдава тенденция към налагането му с нов смисъл (Guest 1998; Bacon 2003; Boxall et al. 2007; Wilkinson et al. 2008). Той започва постепенно да замества термини, като „управление на персонал“, „индустриални отношения“ и „трудови отношения“. Практикуващите функцията по управлението на персонал не са вече специалисти в отдел „Личен състав“, а са мениджъри по УЧР. Бяха учредени национални<sup>2</sup>,

<sup>2</sup> Например: Българска асоция за УЧР учредена през 2000 г., AEDRH (Испанска асоциация на директорите по човешки ресурси).

европейска<sup>3</sup> и световна<sup>4</sup> асоциации по УЧР, които утвърдиха стандарти за професионалисти по УЧР. Възникна нова професия и съответно потребност от академични програми за обучение на мениджъри и специалисти по УЧР. През 2000 г. стартира обучението на първия випуск в първата по рода си в България магистърска програма по „Управление и развитие на ЧР“, разработена от екип от преподаватели на Нов български университет (НБУ) и водещи специалисти в областта. Завършилиите програмата придобиват високо ниво на компетентност, отговарящо на изискванията на Професионалните стандарти за мениджъри и специалисти по ЧР, разработени от CIPD (Великобритания) и адаптирани съобразно българското законодателство и специфични национални особености от БАУХ (тогава разпознаваема под името Българска асоциация за УЧР).

Ранните научни приноси от възхода на УЧР са ангажирани да го определят и да го сравнят с традиционните подходи на управлението на персонала. УЧР е нова ера в развитието на научните подходи, ориентирани към управление на заетостта (Keenoy, 1990), особено с намаляване ролята на колективното трудово договаряне и влиянието на синдикатите (Wilkinson, 2008). Те заклеят като нецелесъобразен инструмент манипулацията, дискриминацията и тормоза на служителите на работното място. Понякога понятието УЧР се използва като по-модерен етикет за традиционното управление на персонала, като реорганизация на ролята на персонала или като нов отличителен подход, опитващ се да развива и използва потенциала на ЧР изцяло в преследването на стратегическата цел на организацията (Storey 2007; Marchington et al, 2016). Около 90-те г. на миналия век и до началото на новото хилядолетие се води бурен дебат около това дали УЧР не е нищо повече от обновен етикет на отдел „Личен състав“, или е нещо по фундаментално (Legge 1995; Gennard, & Kelly, 1997). Традиционното управление на персонала се характеризира с много малък фокус върху широкия бизнес контекст и твърде висока концентрация върху оперативната дейност на професионалистите по персонал и на профсъюзите. По този начин управлението на персонала се възприема като функция от ниско ниво в йерархията на организацията, която предполага извършването на чисто административни дейности, като обработка и съхраняване на информация за отсъствия по болест, отпуски, заплати и поддържане на досиета с лични данни. УЧР е много повече ангажирано със създаването и изпълнението на стратегията за ЧР, която е пряко обвързана с бизнес стратегията и определя ролята на ЧР като най-важен ресурс на организацията. По тази тема има много дебати в процеса на развитие на УЧР.

### **Новото УЧР**

Новата дефиниция на УЧР подчертава определен набор от политики, които са идентифицирани с висока ангажираност на управлението и висококачествени системи за работа. УЧР е отличителен подход към управление на заетостта, който се стреми да постигне конкурентно предимство чрез стратегическо разгръщане на силно ангажирана и способна работна сила с помощта на интегриран набор от културни, структурни и персонални техники (Storey, 1995). По-широката дефиниция на Voxall & Purcell (2000) представя УЧР като всичко свързано с трудово правоотношение във фирмата. Ние не асоциираме УЧР единствено с високо обвързан модел на управление на труда или с определена идеология или стил на управление. Васон (2003) посочва: независимо че УЧР се определя като изключително висок ангажимент на управлението, то темата се обсъжда в относително малък брой отделни компании, тъй като повечето организации преследват ниска траектория на заплатите. В този смисъл, по-горе изложените дефиниции идентифицират УЧР в контраст с другите форми на управление на труда (индустриални отношения или традиционните форми на управление на персонала). Същевременно Lewin (2007) определя УЧР като привличане, задържане, оползотворяване, мотивация, възнаграждаване и дисциплиниране на служителите в организациите. Той отбелязва, че УЧР съдържа в себе си промяната в отношението към служителите като ресурс, чието управление може да допринесе за успеха на организацията. Разнообразието от дефиниции с противоречиви твърдения генерира повече напрежение,

---

<sup>3</sup> Европейската асоциация за управление на хората (EAPM) е основана през 1962 г. от националните асоциации и професионалните институции за управление на персонала във Франция, Германия, Швеция, Швейцария и Обединеното кралство. Днес тя има асоциирани членове в 31 държави от цяла Европа. Всяка от страните е представена от национална асоциация по ЧР, представляваща националната общност по ЧР.

<sup>4</sup> Световната федерация на асоциациите за управление на хората (WFPMA) е глобална мрежа от професионалисти в управлението на хора. Основана е през 1976 г. Нейните членове са континенталните федерации, които се състоят от повече от 90 национални асоциации за ЧР, представляващи над 660 000 специалисти.

отколкото яснота при дебатите за УЧР. Независимо от особените мнения на различните автори можем да очертаем един нов модел на УЧР, който в никакъв случай няма претенциите да бъде императив в управленската практика.

*Новият модел на УЧР има следните особености:*

1. *Вярвания и предположения за това, че ЧР дават конкурентно предимство;* целите на УЧР са ориентирани, не толкова към спазване на правилата, колкото към повишаване ангажираността на служителите, които трябва да бъдат внимателно подбрани и развивани.

2. *Стратегически характеристики* – поради особеностите на новия бизнес контекст, решенията свързани с УЧР са от стратегическо значение и за това е необходимо активното участие на висшите ръководители. Политиките на УЧР трябва да бъдат интегрирани с бизнес стратегията, да произтичат от нея и да допринасят за нейното изпълнение.

3. *Критична роля на мениджърите.* УЧР е практиката с решаващо значение за основните дейности на бизнеса. Тя е твърде важна, за да бъде оставена само на специалисти. Преките ръководители трябва да бъдат тясно ангажирани, тъй като имат нова роля като движещи сили на политиките по УЧР.

4. *Основните лостове за въздействие са:* управлението на културата – по-важно от управлението на процедурите и системите; интегрирани действия за подбор, комуникация, обучение, възнаграждения и развитие; анализ, проектиране и препроектиране на работните места, за да се позволи приемането на възложените отговорности и овластяване.

Необходимостта от нови подходи и модели в УЧР са провокирани от променящия се трудов контекст и условия за работа. Има неща, които се случват в работната среда, които не са следствие на УЧР, но имат въздействие върху него. Те включват увеличение на интензитета на работата, избор на работна локация, предоставена от технологията и разногласието в обществото, в което мнозина са безработни и обедняват, докато много други са претоварени с работа (Guest, 1998). Независимо че в обществото засилено се говори за щастие и добри чувства в управлението и теоретичните прегръщат идеите за равнопоставеност и просвещение, с грижа за човека, то промените в сферата на УЧР са движени от по-мощни организационни инициативи за постигане на крупна печалба. В този контекст УЧР не е признато като ключов двигател в управлението на промяната. Иновациите в УЧР имат тенденцията да съпътстват промените в производствените концепции и иновациите на хуманистична основа са нереални. В условията на глобална конкуренция и глобална икономическа среда развитието на УЧР е следствие на големи организационни промени – преминаване от високи йерархични нива към плоски организационни структури и децентрализация (Wilkinson, 2008). Съвременните организации са с по-гъвкави форми, които са резултат от изпълнението на дългосрочни програми за промяна, като: управление на тотално качество; реинженеринг на бизнес процесите; управление на индивидуалното, групово и фирмено представяне, базирано на компетентностни модели и балансирана система от показатели; инициативи за промяна на организационната култура към „учеща организация“ и „бизнес съвършенство“. Начинът на работа и работното място са коренно различни в сравнение с това от първата индустриална революция. Например: С Кодекса на труда<sup>5</sup> се цели да се осигурят справедливи и достойни условия на труд, като са определени условията за начина на работа в седалището на предприятието, условията за извършване на домашна работа, условията за извършване на работа от разстояние, условия за извършване на работа чрез предприятие, което осигурява временна работа. Служителите са с гъвкаво работно време, на пълен или непълен работен ден, на разположение или сами определят границите на работните часове в зависимост от условията за извършване на работа. Все по-популярни са мобилните офиси. Новите форми на организация на работата и работното място изискват нови стратегии и политики за УЧР. Служителите са управлявани извън границите на организацията, чрез публично-частни партньорства, франчайз агенции, аутсорсинг агенции за персонел и други форми на междуетериториални договорни взаимоотношения, които имат сериозно отражение върху работата и заетостта. Тези промени дават повече свобода за действие на персонала и в същото време се запазва контрола над изпълнението.

---

<sup>5</sup> *Кодекс на труда* е нормативен акт от българското действащо законодателство, приет от Народното събрание и обнародван в Официален раздел на Държавен вестник, бр. 26 от 1.04.1986 г. и бр. 27 от 4.04.1986 г., след това многократно изменен. Чрез него се уреждат трудовите отношения между работника или служителя и работодателя.

Но в резултат на тези промени се повишават условията на стрес и напрежение. Всъщност прогресивните, от гледна точка на научното управление, практики по УЧР като системи за управление на изпълнението, гъвкаво заплащане и работно време и др., значително допринасят за стреса в работата. По статистически данни над 300 милиона души по света страдат от депресия, а над 260 милиона – от тревожни разстройства. По данни на Световната здравна организация от 2017 г., глобалната икономика губи всяка година 1 трилион долара от намалена производителност на труда вследствие на стресови състояния. Основните причини за стрес са увеличаване на трудовото натоварване, промяна в работа, съкращения на персонала, продължителност на работното време, тормоз и несигурност на работното място. Свидетели сме на лоши практики, на липса на етично поведение на работодатели, които не гарантират служебна натовареност и възнаграждение, но държат служителите да бъдат на разположение по всяко време. Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“ в България констатира многобройни нарушения, свързани с осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, с трудовите правоотношения – наличието на нерегистрирани в НАП трудови договори, с разпределянето на работното време, с осигуряването на задължителни почивки, с нередовно заплащане на възнаграждения, с нерегламентирано полагане на извънреден труд и заплащането му, с липса на обезщетения. Повишеното ниво на стрес води до спад на ангажираността на служителите по време на работа. Изследвания на Green (2005) показват значителен спад в удовлетвореността от работата въпреки покачващите се нива на заплати и по-стабилния пазар на труда. Въпреки многобройните дискусии по-голямата част от работодателите не отдават необходимото внимание на този факт и смятат, че решаването на този проблем не е задължение на фирмите, а на самите потърпевши служители и националната здравна система. Дори добрите практики по УЧР, свързани с разработването и изпълнението на програми в помощ на служителите в стрес, не са превантивна мярка за избягване на стрес, а само мярка за облекчаване на въздействието от стреса на работното място. Въздействието на организационната промяна върху служителите е толкова значително, че е наложително радикално реконструиране на характера на „психологическия договор“ между работодател и работник (Brotherton, 2003; Guest, 2007), където ключова роля има не само УЧР но и самите ЧР. За съжаление, в процеса на изследване на практиките на УЧР фокусът е почти изцяло върху инициативи на мениджмънта за постигане на конкурентно предимство, а служителите са представени като пасивни, чието поведение трябва да се моделира от стратегията за ЧР (Armstrong, 2004). Едва в 3 от 25 изследвания на практиките по УЧР се използват данни не само от ръководителите, но и от служителите. Резултатите от такива изследванията показват, че служителите одобряват практиките на УЧР и че това води до по-добър психологически договор (Guest, 1998).

## **ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УЧР В СЪВРЕМЕННАТА БИЗНЕС СРЕДА**

### ***Изисквания за високоефективно ръководство и производителност***

От времето на индустриалната революция в началото на миналия век през информационната ера и навлизайки във епохата на роботизацията (четвъртата индустриална революция), светът е натрупал богат практически опит и теоретични парадигми, осигуряващи основа за качество на работа, гарантиращо етична и ефективна практика. Редица международно известни организации проучват и определят характеристиките на реномираните професии, които са жизненоважна част от организационния живот и създават професионални стандарти за работа, които се превръщат в национална квалификационна рамка. Например, изследвайки поведението на мениджърите в контекста на организацията и бизнес средата, Институтът по мениджмънт във Великобритания (Chartered Management Institute) дефинира т.нар. Стандарти за общ мениджмънт, в които са описани показатели за знания и умения, както и поведения, които биха довели до ефективно управление от страна на мениджърите, независимо каква специализация имат и на какво ниво на управление се намират в организацията. Подобна структура имат и разработените от Института за развитие на хора (CIPD) стандарти, които обаче са специфицирани за мениджъри и специалисти по ЧР. На базата на британските стандарти за професионална квалификация (National Vocational Qualifications – NVQ) в сътрудничество с Института по мениджмънт във Великобритания и участието на НБУ през 2000 г. бяха разработени пилотните български стандарти за оценка на компетентността на линейни, средни и висши мениджъри. Естествено продължение на тази методология, приложена конкретно към професията „Управление и развитие

на ЧР“, са Стандартите за оценяване на професионалната компетентност на специалисти по ЧР. Тези стандарти бяха разработени в периода 2001 – 2007 г. като резултат от съвместен проект на НБУ, Българската асоциация по управление и развитие на човешките ресурси (понастоящем известна като Българска асоциация за управление на хора – БАУХ) и Британския съвет (финансиран от Британския Ноу-хау фонд). Създаването им бе продиктувано от необходимостта за общоприет и валиден начин за преценяване на уменията и знанията на онези, които практикуват професията, която в горепосочения период бележи бум в популярността си. Днес екипи на БАУХ продължават да работят по тази проблематика – за периодично актуализиране на стандартите, за установяването и налагането им като официални професионални стандарти в България, за регламентиране на професионалната рамка по УЧР. При разработването на българските стандарти е ползван не само международният опит на наложени вече сертификационни практики, но са взети под внимание и регионалните законодателни и икономически особености на страната. Мениджърите, които избират да приемат и покриват изискванията на тези стандарти, имат възможността да оптимизират своите резултати чрез добрите практики в областта на ЧР, които допринасят за постигане на организационните цели и за успеха на фирмата.

Стандартите са доказани показатели за най-добра практика и са разработени въз основа на обширни консултации с практикуващи мениджъри, заемащи реални управленски работни места. Стандартите определят градивните елементи на ефективната практика за управление на хора в професионални специализации и описват основни поведения, които стоят в основата на добрата практика, независимо от специализацията. Според работодателите, „меките“ умения, които мениджърите проявяват, изпълнявайки своите роли, са също толкова важни, колкото и техническите умения, които притежават. Стандартите предлагат практически ресурс за подпомагане на решенията – от ежедневните въпроси като набиране и подбор към дългосрочни въпроси като признаването и развитието на бъдещи лидери. Във Великобритания Националните професионални стандарти за управление и лидерство са изявления за най-добра практика, които очертават критериите за ефективност, свързаните с тях умения, знания и разбиране, необходими за ефективното осъществяване на различни управленски и ръководни функции. Стандартите описват функциите на ръководството на различни нива на отговорност и сложност. Следователно те са от значение за всеки, за когото управлението в по-голяма или по-малка степен е част от неговата работа. Това важи за мениджърите и лидерите от различни видове организации и с различен размер независимо от отрасъла и сектора.

Стандартите отразяват редица значими изменения, подобрения и допълнения, които са в съответствие с промените в работната практика и включват обратна връзка от потребителите на по-ранно създадените стандарти за управление. Въпреки че все още отразяват основните функции на управлението, съвременните стандарти поставят по-голям акцент върху аспектите на работата, които придобиват ново значение през последните години: лидерство, обслужване на клиенти, управление на знанието, управление на запасите и доставките. Те отчитат и въпроси, които станаха изключително важни след периода 2004–2008 г. (поради промяна в законодателство, развитието на културата, околната среда и технологичния напредък): културно съзнание, управление на разнообразието, въздействие и разпоредби на ЕС, глобализация, международен бенчмаркинг, управление на различни екипи, управление на растежа, устойчивост и др.

Две основни професионални области от стандартите на CIPD са пряко свързани със стратегическите решения на мениджърите по ЧР в бизнес контекст – „Самопознание, стратегия и решения“ и „Дизайн на организацията“. Дефинираните в тях изискванията за високоефективно ръководство са свързани с: разбиране на организацията и нейния контекст; използване на прозрения за изработване на стратегия и решения, които да отговарят на организационните нужди сега и в бъдеще; непрекъснат преглед с доказателства, че организацията е проектирана по подходящ начин, за да постигне максимална производителност в краткосрочен и дългосрочен план. Работодателите се стремят да имат достъп до практически и добре разработени насоки за това как да постигнат висококачествено управление и лидерство за своя бизнес и индустрии. Те се нуждаят от: компетентни мениджъри и лидери; ръководство за обучение и развитие на потенциални мениджъри и лидери от съществуващата работна сила; хора, които са готови да поемат предизвикателството за учене през целия живот и саморазвитие, което да бъде от полза за целите на бизнеса. Стандартите за управление и лидерство са разработени съвместно с работодатели и специалисти, за да предоставят полезна и практическа рамка за развитие на управ-

лението. Тези стандарти помагат да се подготвят мениджъри и лидери, така че да реализират своя бизнес потенциал.

***Изисквания за повишаване на производителността в организацията и запазване на екологично чиста среда.***

Освен професионалните стандарти насочени към повишаване нивото на компетентност на ръководители и специалисти, съществуват и международни стандарти за подобряване на бизнеса, които систематизират успеха, подобряват ефективността и помагат на организациите да постигнат своите цели. Стандартите са резултат от изискванията на заобикалящата среда към организациите и оказват съществено въздействие върху бизнеса. Приложението на тези международни стандарти засилва социално – икономическото развитие, допринася за по-справедливо и по-устойчиво развитие на света и носи полза за всички.

Един от тези стандарти – ISO 14001 (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>) – е пряко свързан с изискванията към организациите да изграждат системи за управление на околната среда. ISO 14001 е приложим към всяка организация независимо от нейната големина, предмет на дейност, степен на развитие или местоположение. Основната цел на стандарта е да помогне на организациите да достигнат икономическите си цели, като идентифицират и оценят негативните въздействия от дейността си върху обществото и околната среда. Стандартът не определя конкретни показатели за резултатност спрямо околната среда, но изисква организацията да определи своите измерими показатели за оценка на изпълнението на целите. В допълнение към идентифициране на екологичните аспекти и въздействия (свързани с дейностите, продуктите и услугите) организацията трябва да определи външните и вътрешните проблеми, които са от значение за фирмата; да определи вътрешните и външните фактори, оказващи влияние върху дейността на организацията или върху способността ѝ да постигне предвидения (от системата за управление) резултат. Това означава да се отчитат нестабилността на климата, съществуващото замърсяване на почвата, наличността на ресурсите и др.; да се отчита влиянието и промените на конкурентна среда, социалните, регулаторни и технологични фактори. Вътрешните въпроси, които могат да възникнат от фирмената култура, способностите на персонала и стратегическата посока за развитие на организацията, също трябва да бъдат определени.

Оценката на значимите аспекти е насочена както към основния стратегически и оперативен контекст на организацията, така и към останалите рискове. Това предполага организацията да извърши дейности по определяне на контекста и свързаните с него рискове, които биха могли да повлияят върху постигането на целите и повишаването на резултатността спрямо околната среда. Необходима е оценка на рискове, които пораждаат негативни аспекти за околната среда – въздействия (заплахи); рискове, произтичащи от положителни екологични аспекти – въздействия (възможности). Въвежда се една по-обща дефиниция на понятието „риск“, различна от обикновено приеманата отрицателна страна (ефектът на щети или загуби), като се приема по-широкото и по-неутрално разбиране за ефекта от несигурността по изпълнението на целите, доброволно поемане на ангажименти за околната среда и активен обмен на информация със заинтересованите страни. Разширява се кръгът от заинтересованите страни, като освен клиентите (съгласно ISO 9001; <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>) и служителите, тук се разглеждат интересите и на външни за организацията страни – партньори, доставчици, посетители, съседни жители, контролни органи, инвеститори, неправителствени организации. Това засилва връзката между заинтересованите страни и стратегическия контекст на организацията. Както вътрешните и външните въпроси от контекста възникват и се променят, така се променят и мненията на заинтересованите страни. Ръководителите не само отчитат мнението на заинтересованите страни при определяне на целите и задачите по околна среда, но задълбочено анализират и разбират потребностите и очакванията им. Разширява се кръгът от екологично ангажирани фирми чрез поставяне на изисквания към доставчици и подизпълнители по отношение на околната среда. Стандартът изисква организацията да определи кои заинтересовани страни са важни и кои от изискванията им ще приеме като задължителни за прилагане. Ръководителите имат ключова роля в подобряването на резултатите спрямо околната среда. Те осъществяват засилен контрол върху изнесените извън организацията процеси. Създават механизми за самоконтрол в организацията – мониторинг, оценка на съответствието и вътрешни одити. Отделят голямо внимание на физическото състояние на организацията и реалното изпълнение на изискванията, например по отношение на чистота, разделност при събиране на отпадъците, съхранение на опасни вещества и др.



Връзката с контекста на организацията и по-широката дефиниция на риска имат допълнителни верижни въздействия. Влиянието на факторите от външната среда води до промяна във вътрешната организационна среда, и обратно. Изпълнението на стандартите позволява на организацията сама да управлява своите екологични проблеми, което води до по-добри екологични показатели. Минимизира се рискът от екологични инциденти и се намаляват последиците от тях. Осъществява се ефикасен контрол на потреблението на ресурсите, което води и до намаляване на разходите. В резултат на това се повишава доверието на партньори и външни заинтересовани страни. Повишава се екологичното съзнание на служителите, променят се в мисленето и навиците им, пренасят се добрите „зелени“ практики извън организацията.

### ***Защо трябва да се анализира външната обкръжаваща среда?***

#### *От гледна точка на мениджъра*

Трудно е да си добър мениджър. Освен че трябва да познаваш собствената си работа, трябва да си запознат също и с работата на другите. По-доброто познаване на факторите, съставляващи външната обкръжаваща среда, обуславя по-доброто разбиране на организацията като цяло, какво цени и какво очаква от своите служители. Разбираш нещата, с които се занимават другите и защо го правят именно по този начин. Това е предпоставка за по-добро предвиждане развитието на нещата, респективно за избягване на „пожарникарските истории“, защото има дефинирани SMART цели и яснота относно компетенциите, които са критични за изпълнението на тези цели. Уменията за анализиране и прогнозиране на промените във външната обкръжаваща среда са изключително важни за развитието на хората и за по-голяма гъвкавост при изграждането на тяхната кариера, те придобиват ясна визия и измерими стандарти за поведението, което се изисква, за да бъдат успешни на работното си място. Постигат се по-високи резултати вследствие на по-високата компетентност и ангажираност на служителите; значително се повишават личната и екипната ефективност. Идентифицират се дефицитите в потенциала на организацията и значително се съкращават неефективните разходи за обучение и развитие; създава се култура на компетентност и подходяща организационна среда, насърчаваща и мотивираща нагласите за усъвършенстване.

#### *От гледна точка на организациите*

Организациите оцеляват дълго като независими структури, защото: предлагат на клиентите си реална стойност на стоките и услугите и съумяват да направят това, реализирайки приемливо ниво на печалба. Всяка организация има за цел да помогне на клиентите си (независимо дали са външни, или вътрешни за организацията) да постигнат своите собствени цели, като им предлага подходящи стоки и услуги на приемлива цена. Когато една организация разбира, прогнозира и реагира на външната си обкръжаваща среда, тогава тя „диша“ и „живее“. Онези организации, които се изолират от външния свят, обикновено се разпадат и фалират. Понякога това е доста зрелищен процес, какъвто се наблюдава през годините на „прехода“ (90-те години на 20 век) при страните от Източна Европа. Навременната реакция на организацията спрямо промените в обкръжаващата среда създава благоприятни условия за натрупване, съхраняване, достъп, споделяне и трансфер на знания в организацията. По този начин се интегрират стратегическите цели в ключовите бизнес процеси на организацията; повишава се ефективността и синергията в прилагането на политиките и системите по УЧР.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ НА УЧР В БИЗНЕС КОНТЕКСТ**

Авторът споделя своя опит като консултант, получен в резултат на преки наблюдения върху работата на две софтуерни фирми и една водеща българска минна компания (които не пожелаха да бъдат цитирани и решиха да останат анонимни поради условия за конфиденциалност). След анализ на стратегите, политиките и практиките по УЧР в условията на променящ се бизнес контекст в периода 2013–2018 г. в организациите от трите бизнес казуса, оценявайки настъпилите промени, като резултат от приложените нови подходи в управлението на фирмите и ЧР в тях, могат да бъдат систематизирани и описани ползите от прилагането на методологиите LEAN и Концептагон. Това са все още непопулярни, но приложими инструменти за анализ и стратегическо развитие за компаниите в България.

### ***LEAN през призмата на УЧР***

LEAN е новото име на производствената система на Тойота (Toyota Production System; P.Womack at all, 1990). През годините много компании са се опитвали да приемат този подход, но са срещнали

трудности, тъй като във всяка една промяна, съпротивата, идваща от привържениците на стария модел, е жестока.

Популярното определение за LEAN е: производствена практика, при която се създава максимална стойност за клиента с по-малко ресурси при минимум загуби за производителя. Но LEAN не е обикновен инструмент за ефективно управление на организацията (като система) и работата на хората в нея. От гледна точка на ефективното УЧР, LEAN съчетава инструментите на УЧР, доказали своя висок принос към резултативност, производителност и ангажираност на персонала. Това е процес, който развива аналитичното и системно мислене на хората, като целенасочено формира тяхната визия за същността на стойността за клиента, разпознаване на дейностите, генериращи загуби за организацията, и оптимизиране на труда.

Един от принципите на LEAN е ученето – ученето от собствения опит и от опита на колегите, учене чрез преподаване (предаване на знания към другите), споделяйки и дискутирайки проблеми и решения, учене чрез работа в екипи и проекти. В LEAN методологията ученето е непрекъснат процес на изследване и обучение, което излиза извън рамките на традиционната функция на УЧР за обучение и развитие на персонал (формално обучение в зала или наставник на работното място). Неговата цел е стимулиране на таланта и творчеството на специалистите към уникални решения на определен клиентски проблем. Процесът на учене е цикличен процес, а не еднократен статичен акт. За да бъде решен даден проблем по най-добрия начин, той първо трябва да бъде добре разбран. За да се генерират знания за проблема и за да се определи възможно най-добре неговият обхват, итерациите и рефакторингът (последователност от неголеми еквивалентни промени, съхраняващи поведението на изследвания обект) са възможност. Те са инструментите, с които можем да разберем по-добре сложните проблеми, разбивайки ги на по-малки проблеми и наблюдавайки тяхното поведение. Така имаме постоянно учене, за това кое е правилно и кое е погрешно. Итерацията (цикъл) е повторението на даден процес. Повторението на фазите в един софтуерен продукт например ни позволява да нахъсаме процеса, а в края на всяко повторение да имаме малък резултат – инкремент. Тази метафора може да се използва и в процеса на повтаряемо надграждане на уменията на служителите на определен период от време. Етапите на планиране имат ролята да оценят нивото на трудност на изпълнението. Трябва да има фиксирани времеви прозорци, за всеки етап на итерация. Екипът от разработчици трябва да приема само онзи обем работа, която смята, че може да свърши в рамките на конкретния етап. Основен елемент в процеса на учене се явява обратната връзка. Получаването на навременна обратна връзка е най-ефективният начин за справяне с възникнали проблеми по проекти и минимизирането на рисковете. По този начин не се допуска натрупване на дефекти и се гарантира „тотално качество“. Например: Изучавайки изискванията на клиента, е необходимо да се фокусираме върху това какво точно иска да постигне клиентът или какъв проблем иска да реши, а не как да бъде решен. Решението идва на по-късен етап. Не бива да прибързваме с решение, когато нямаме знания върху определени алтернативи и до какви резултати биха довели. Когато едно решение се вземе прибързано, това може да създаде множество от дефекти и да доведе до увеличаване на разходите за промяна. Понякога е по-уместно вместо да изберем най-правилната според нас алтернатива, да ги обходим всичките и на базата на опита да изберем тази, която след експертна преценка се окаже най-подходяща. След това създаването и показването на прототип помага за получаването на ранна обратна връзка от клиента, още преди да е готова цялата функционалност на самия продукт.

Друг ключов принцип на LEAN е: късно взетото решение носи полза. Този принцип противоречи на традиционната управленска наука за вземане на решения. Но той е изключително ценен за повишаване на производителността и адаптивността на модерната съвременна организация към бързо променящия се бизнес контекст. Презумпцията е, че експертното мнение може да помогне за вземането на гъвкави решения, но то е ограничено от опита на експерта. Изграждането на решение към нов проблем невинно може да бъде базирано на минал опит. Вземането на решения в последния добър момент, когато имаме повече информация, довежда до по-добри резултати. Освен това вземането на „късни“, но навременни решения, допълва идеята – за непрекъснато учене и базирани на факти решения, вместо вземане на решения, базирани на догатки. Например: цикличното добавяне на нови функционалности и промяна на продукта след обратна връзка от клиента, в кратки интервали, ни позволява да вземем решение, едва когато има смисъл това да се прави. Важно е да се знае кой е последният добър момент,

а не просто да се избягва вземането на решение. Последният добър момент е този, в който все още ползите от забавянето на решението водят до повече стойност за клиента, отколкото вземането му. Важна характеристика за взетото решение е неговата грануларност (качествена характеристика на декомпозицията на проблема). Грануларността се определя като голяма (приложима е на ниво програма); средна (приложима на ниво процедура); фина (приложима на ниво дейност). Например: когато сме в началото на реализиране на проект или имаме по-малко информация, важно е грануларността да е на високо ниво. Впоследствие, когато започне да се работи по проблема, нивото на бизнес изисванията се смъква на по-ниска грануларност. Това спестява време за разглеждане на детайли, които не са необходими в момента, и спомага за отлагане на решението до момент, в който ще стартира изпълнението му. Така се спестява времето, необходимо за планиране на детайли по решение, което няма да се реализира, поради възникнали промени в контекста. Членовете на екипа трябва да са овластени да вземат решения до определено ниво, без да чакат одобрението на мениджърите. Свободата да действат бързо, синхронно и по координиран начин, без да се нарушават бизнес целите, ще доведе до взимане на правилни решения в точния момент.

LEAN методологията има специфични изисквания към формирането на екипи:

- Членовете на екипите трябва да имат LEAN мислене, което е свързано с премахването на загубите. За да бъдат премахнати, първо трябва да бъдат разпознати. Загубите са това, което не добавя стойност, следователно екипите трябва да имат разбиране за същността на стойността. Най-честите дейности, генериращи загуба, са: частично свършена работа, като недовършена документация, непредставена навременна информация и др.; създаване на излишна документация и претоварване процеса на документооборот вътре в организацията и вън от нея, например с клиенти и доставчици; прехвърляне от една задача на друга; закъснения при чакане за одобрение на стратегически проекти, при възлагане на задачи към служителите, при липса на необходимата наличност от хора със съответната компетентност, при отстраняването на грешки в процесите. В този случай LEAN мисленето изисква да бъдем кратки и да се избягват детайлите и перфекционизмът.

- LEAN екипът има своите технически характеристики и контекст за работа. Екипът е малък, съставен от служители с необходимия опит и разполага с достатъчно информация и ресурси. Той е самоопределящ се и самоуправляващ се екип, силно мотивиран, който има свободата да си върши работата без постоянен надзор и работи с идеи за постигане на ясни цели. Разполага с необходимата среда и основни средства за работа, като членовете на екипа сами избират проектите си. LEAN екипът провежда редовни кратки, но ефективни срещи, в които участие вземат всички членове. Всеки прави обобщено представяне на извършеното през предходния ден, прогресът в изпълнението на плана и се споделя нуждата от помощ (при необходимост). Лидерът работи в подкрепа на екипа. Лидер е този, който делегира и има доверие на екипа, но също така застава зад служителите, че са на прав път и ги напътства.

- LEAN екипът е силно мотивиран. Градивните елементи на мотивацията са: принадлежност, здравословна и безопасна работна среда, среда в която могат да се учат и развиват, напредък, баланс между личния и професионалния живот, компетентност. Компетентността идва от знанията и уменията, положителната обратна връзка, високите стандарти и сблъсъкът с трудни предизвикателства.

- LEAN екипът създава качество, като приема мотото „*Направи го правилно от първия път*“.

Дотук можем да направим следните изводи относно работните практики при приложението на LEAN: Липсата на информация или знания може да доведе до вземането на прибързани решения или ненужно използване и разходване на ресурси. Този проблем може да се преодолее чрез често споделяне на информация и знания от членовете на работните екипи, пряко свързани с даден проект, към всички заинтересовани лица. Необходима е постоянна синхронизация на членовете на екипите и мениджмънта, относно промените в изисванията и целите на проекта. LEAN методологията може да бъде адаптирана към контекста както на производствени предприятия, така и към софтуерни разработчици. Днес LEAN определя стандарт за дисциплина, ефективност и ефикасност. Всъщност, използвайки LEAN принципите, организацията създава своето уникално конкурентно предимство, което трудно може да бъде копирано. Това означава, че LEAN е много повече от методология. Това е начин на мислене, при който процесът на промяна на възгледите на хората изисква големи усилия, ангажираност и постоянство.

LEAN философията предлага набор от принципи, които помагат на компаниите да идентифицират неефективните процеси и загуби.

**Концептагон – инструмент за анализ на организационния контекст**

Инструментът Концептагон (Boardman, Sauser, 2009) е обща рамка, която позволява анализ на проблемна ситуация на отворената система – организация. Той е метод за разрешаване на проблеми, посредством системен процес на проверка. Като аналитичен инструмент за „подредено мислене” относно проблем и система, Концептагон служи за дефиниране, както на системата, така и на възможните решения на проблемните ситуации. Съставен е от 21 характеристики, организирани в 7 триади, и позволява на изследвателя да получи по-дълбоко и цялостно разбиране за проектирането на дадена система, нейните компоненти, свързаните с тях отношения, процесите ѝ, както и нейните дейности. Триадите включват два свързани елемента и трети елемент, който осигурява връзката между първите два. Тези елементи включват значимите характеристики на всяка конкретна система, чрез което се постига холистично разбиране на системата, която е предмет на изследване. Анализаторът може да се възползва от възможността да приложи различни схеми, системни карти, причинно-следствени вериги и технологични схеми за постигане на ясна, разбираема и детайлна оценка на различните аспекти на дадената система. При използването на Концептагон всяка от триадите може да се оценява паралелно и итеративно, тъй като са свързани и взаимно допълващи се. Може да се прилага в различна последователност на триадите според развитието на изследването.

**Триадите на Концептагон**

**Вътрешна среда, Външна среда, Граница** – дефинирането на границата е може би най-същественият аспект на системния анализ (Edson, 2008). Тя въздейства върху решенията, участниците и компонентите. Вътрешната среда включва факторите, които са под контрол и може да бъдат променяни от системата, а външната среда – факторите, които системата не може да контролира. Това обаче не означава, че външната среда е без значение за системата. В действителност външната среда оказва съществено влияние върху системата. На практика върху нея може да повлияят много фактори извън нейните граници. Следователно разбирането на външната среда е от критично значение при определянето на решенията в системата.

**Вход, Изход, Трансформация** – тя е насочена към детайлно описание на поведението на системата за постигането на нейните цели. Ако входовете са дефинирани като елементи, които влизат в системата от към външната среда, то те са важни за постигане на изхода – резултатите.

**Цяло, Компоненти, Връзки (Отношения)** – насочена е към цялостно описание на компонентите на системата и техните взаимоотношения, даващи холистичен поглед върху характера и функциите на системата.

**Структура, Функции, Процеси** – насочена е към функционалната архитектура на системата. Докато структурата се отнася до компонентите на системата и техните взаимоотношения, то процесът се определя като последователност от действия за получаването на крайния резултат. Процесът помага на структурата да функционира.

**Команди, Контрол, Комуникация** – засяга управленската архитектура на системата. *Въпроси за анализ:* Идентифицирали ли сте организации и закони, които управляват системата и използването ѝ? Разбирате ли средствата, чрез които те упражняват контрол върху системата? Дали са оценени по подходящ начин ограниченията на системата и нейното използване? Разбирам ли видовете информация, която се обменя в / или от системата и пътищата, които позволяват този обмен?

**Разнообразие, Пестеливост, Хармония** – засяга способността на системата да постига баланс с наличните ресурси. Системата трябва да има възможност да отговаря както на известни, така и на непредвидени предизвикателства и в същото време оптимално и пестеливо да използва системните ресурси.

**Отвореност, Йерархия, Емерджентност** – насочена към способността на системата да се променя при възникване на неочаквани предизвикателства. Отвореността може да се определи като пропускливост на границата на системата да включи нови компоненти, ресурси и функции. В зависимост от новата конфигурация на компонентите в системата може да възникне нужда от промени и поведения, които трябва да се асимилират и настанят трайно в нейните граници.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Няма универсален метод за прогнозиране или уникално стратегическо решение, които винаги – във всякакви ситуации, да дават най-добри резултати в сравнение с другите популярни управленски инструменти. Разумният подход трябва да предвижда използване на различна комбинация от многообразни методи в зависимост от конкретната ситуация, както и едновременно използване на повече от един метод. Разумно е да се помни, че някои хора успяват правилно да анализират и прогнозируют външната обкръжаваща среда в определени случаи, но нито един от тях не може да бъде прав през дълъг период от време. Дори ако всички Ваши колеги са на различно мнение от Вашето, все пак може да се окаже, че именно Вие сте си изградили по-точна преценка за ситуацията. Ролята на съвременните мениджъри е да използват подходящия инструментариум за анализ и прогнозиране на влиянието на бизнес средата и промяната в организацията, като мислещи практики и изследователи.

## REFERENCES

1. **Armstrong, M. 2004.** *A Handbook of HRM*. London: Kogan Page.
2. **Bacon, N. 2003.** 'Human Resource Management and industrial relations'. // Acker, P & Wilkinson, A (eds), *Understanding Work and Employment: Industrian Relations in Transition*. Oxford: Oxford University Press.
3. **Boardman, J. & Sauser, B. 2009.** The conceptagon: a framework for systems thinking and systems practice. // *SMC'09 Proceedings of the 2009 IEEE international conference on Systems, Man and Cybernetics*, Pages 3299–3304, IEEE Press Piscataway, NJ, USA.
4. **Boxall, P. & Pursell, J. 2000.** Strategic Human Resource Management: where have we come from and where should be we going. // *International Journal of Management Reviews* vol. 2, no. 2.
5. **Boxall, P., Pursell, J. & Wright, P. 2007.** *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
6. **Bratton, J. & Gold, J. 2007.** *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th Edition. Basingstoke: Palgrave.
7. **Brotherton, C. 2003.** 'Industrial relations and psychology'. // Acker, P & Wilkinson, A (eds), *Understanding Work and Employment: Industrian Relations in Transition*. Oxford: Oxford University Press.
8. **Fromm, E. 1941.** *Escape from Freedom*. New York: Farrar & Rinehart.
9. **Gennard, J. & Kelly, J. 1997.** The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. // *Industrial Relations Journal*, vol. 28, no. 1.
10. **Green, F. 2004.** 'Why is work effort becoming more intense?'. // *Industrial Relations Journal*, vol. 43, no. 4, pp. 709–741.
11. **Guest, D. 1998.** 'Beyond HRM& commitment and the contract culture'. // Marchington, M & Sparrow, P (eds), *Human Resource Management: The New Agenda*. London: Pitman.
12. **Guest, D. 2007.** 'Human Resource Management and the worker; towards a new psychological contract?' // Boxall, P, Pursell, J & Wright, P (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
13. **Habermas, J. 1971.** *Erkenntnis und Interesse*, Beacon Press
14. International Organization for Standardization 2015, *ISO 14001:2015(en) Environmental management systems – Requirements with guidance for use*, last seen on 28.12.2018 in <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
15. **International Organization for Standardization 2015.** *ISO 9001:2015(en) Quality management systems – Requirements*, last seen on 28.12.2018 in <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>
16. **Jackson, S. & Schuler, R. 1999.** 'Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and management'. // in Poole, M (ed), *Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environment*, RoutledgeTaylor & Francis Group, London & New York
17. **Kaufman, B. 2008.** 'The Development of HRM in Historical and International Perspective'. // Boxall, P, Pursell, J & Wright, P (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
18. **Keenoy, T. 1990.** 'HRM: A case of the wolf in sheep's clothing?' // *Personell Revue*, no. 2, pp. 3–9.
19. **Legge, K. 1995.** *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan Press.
20. **Lewin, K. 2007.** *A Dynamic Theory of Personality – Selected Papers*, Lewin Press.
21. **Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R. & Kynighou, A. 2016.** *Human Resource Management at Work*. London: CIPD.
22. **Robbins, S. & Timothy, J. 2009.** *Organizational Behavior*, 13th Ed., Pearson Prentice Hall.
23. **Storey, J. 1992.** *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Publishing.
24. **Storey, J. 1994.** *Understanding the small business sector*. London, UK: Routledge.

25. **Storey, J. 1995.** ‘Human Resource Management: Still marching on, or marching out?’. // Storey, J. (ed), *Human Resource Management*. London, UK: Routledge.
26. **Wilkinson, A. 2008.** ‘Industrial Relations’. // Clegg, S & Bailey, J (eds), *Enciclopeadia of Organizational Studies*, London: Sage.
27. **Wilkinson, A., Bacon, N., Shell, S. & Redman, T. 2008.** *The Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage.
28. **Womack, J., Jones, D. & Roos, D. 1990.** *The Story of Lean Production – Toyota’s Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*, Simonand Schuster.

---

**За контакти:**

Мария Александрова Иванова, главен асистент, доктор по икономика  
Служебен адрес: НБУ, София 1618, ж.к. Овча купел, бул. Монтевидео № 21  
Ел. поща: maivanova@nbu.bg

---