



ВУЗФ

Финанси, застраховане,
бизнес, предприемачество
и иновации

Теодора Лазарова



**ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ
НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА
ПРОМЯНА**

ISBN 978-619-7622-48-5

**Издателство на ВУЗФ
"Св. Григорий Богослов"
София, 2022**

Теодора Лазарова

**ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ НА
ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА**

монография

Издателство „Св. Григорий Богослов“

София, 2022

РЕДАКЦИОННА КОЛЕГИЯ

доц. д-р Григорий Вазов, главен редактор

доц. д-р Радостин Вазов, зам.-главен редактор

проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова

проф. д.ик.н. Красимир Тодоров

проф. д-р Юлия Добрева

проф. д-р Даниела Бобева

проф. д-р Емилия Миланова

проф. д-р Григор Димитров

проф. д-р Станислав Димитров

проф. д-р Даниела Илиева

ас. д-р Виктория Гацова

ас. д-р Радостина Димитрова

Рецензенти:

проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова

проф. д-р Даниела Илиева

© ВУЗФ, Издателство „Св. Григорий Богослов“, 2022

ISBN 978-619-7622-48-5

Авторът носи отговорност за прецизността по отношение на граматическо, правописно и стилово отношение.

СЪДЪРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ.....	5
ВЪВЕДЕНИЕ.....	6
I. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	9
1. Концепции за харизматичното лидерство.....	17
2. Ситуативни концепции за лидерския стил.....	27
3. Концепции, основани на процеса на вземане на решение.....	34
4. Концепции, основани на различието в ориентациите - към задачите или към хората.....	42
5. Съвременни концепции за лидерството.....	46
II. УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.....	70
1. Същност и значимост на управлението на човешките ресурси.....	74
2. Етапи в управлението на човешките ресурси.....	91
3.COVID-19 кризата и нейното влияние върху управлението на човешките ресурси.....	143
III. УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА.....	163
1. Лидерски стилове и управление на организационната промяна.....	168
2. Лидерски стилове и управление на човешките ресурси.....	181
3. Лидерски стилове и предприемачество.....	200
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	211
БИБЛИОГРАФИЯ.....	214

БЛАГОДАРНОСТИ

Темата за иновативното лидерство, управление на човешките ресурси и организационната промяна, е тема, която винаги ме е вълнувала дълбоко, не само заради своята актуалност и приложимост, но и заради средата, в която работя и преподавам. Създаването на настоящата монография бе продиктувано от практиката и насочена към практиката.

На първо място, бих искала да благодаря на **Висшето училище по застраховане и финанси**, мястото, което ме вдъхновява и ми позволява да развивам всички свои нестандартни идеи, методи за преподаване и създава творческа и иновативна среда за развитие както на студентите, така и на преподавателите. Благодаря на моите прекрасни колеги и приятели от университета, които бяха подкрепа и вдъхновение за мен през всичките ни години съвместна работа.

Огромно благодаря на всички мои студенти! Благодаря за отдадеността и посветеността, която демонстрирате към съвместната ни работа заедно. За мен е истинско удоволствие да работя и да се уча от вас.

Благодаря на моите колеги и приятели от всички бизнес организации, с които съм работила! Аз съм един щастлив човек, имал възможността да прилага своите знания във всеки един ден от практиката, да експериментира и да бъде част от най-иновативните и успешни организации на пазара.

Последно, но не и по важност, искам да благодаря на своите родители. Благодаря ви за постоянната подкрепа и разбиране и за опората, която ми дадохте, че мога да постигна всичко това!

На моя прекрасен **син Константин**, благодаря, за вдъхновението и смисъла, който ми дава всеки ден!

Посвещавам тази книга на него и на идните поколения, с надежда и вяра в прекрасното бъдеще, което ще изградят!

ВЪВЕДЕНИЕ

Изминалият период от три години (2019 до 2022 г.), изправи глобалната икономика пред безпрецедентни предизвикателства и кризи. Този времеви отрязък стартира с глобална пандемия, каквато светът не помнеше в своята нова история. Наложени бяха множество ограничения, които повлияха всички сектори на икономиката. Хората изживяха целия спектър от амбивалентни емоции, включително страх, гняв, ярост, радост, отчуждение и повишена тревожност към бъдещето и неизвестното.

Този времеви отрязък се характеризира и с възобновени военни действия в различни точки на света, както и с настъпване на глобална икономическа рецесия. Множество бизнес сектори и организации трансформираха търговската си дейност, наложиха нов модел на организация на работа, а други компании дори прекратиха дейността си. Светът се трансформира и продължава да се променя с бързи темпове.

Съвременните бизнес организации функционират в този нов икономически и социален контекст. Огромен брой компании търсят начин да се открийт от конкуренцията и често успяват да го осъществят използвайки различни иновативни модели и практики. Настъпилите глобални промени създават нов вид икономика, в която ресурси като знание, креативност, гъвкавост, адаптивност, репутация на компанията и иновациите придобиват все по-голямо значение. Тази нова динамика на глобалния пазар на труда изисква организациите да бъдат иновативно, не просто кампанийно и епизодично, но и фокусирайки се върху цялостното изграждане на работния процес. Иновативните решения и предприемчивите лидери водят компанията към по-висока ефективност и конкурентноспособност, изграждат позитивна репутация на компанията и допринасят за по-високата мотивация и удовлетвореност на служителите.

Поставяйки въпроса за лидерските стилове и тяхното значение за управлението на човешките ресурси и организационната промяна, се налага да дефинираме основните предизвикателства пред съвременните лидери, особено в ситуация на глобална криза и несигурност. Разглеждайки тази проблематика, ние разбираме ефективното управление на човешките ресурси и организационната промяна **като всички нестандартни подходи, методи, техники и инструменти**, които биват използвани в съвременните организации и от съвременните лидери и предприемачи с цел да се постигне по-висока мотивация, ефективност и продуктивност в компанията.

Адаптирането и организирането на работния процес към употребата на нестандартни и иновативни решения и практики е предизвикателна задача пред всеки успешен лидер. Съвременните организации налагат нуждата от лидери с поглед в бъдещето, които да притежават както техническите и дигитални компетенции, но и личностовия потенциал за развитие и способността да се адаптират и приспособяват към динамично променящата се външна и вътрешна среда.

Хипотезата на настоящото изследване е, че основните предизвикателства пред ефективното управление на човешките ресурси и организационната промяна, са свързани с:

На първо място, е **критичността на ефективното лидерство в организациите**. Макар в глобален мащаб да съществуват безброй теории за лидерските стилове, както и анализи на ефективността на всеки един от тях, множество организации продължават да бъдат изправени пред невъзможността да се справят с динамиката на средата и промяната, поради спецификата на техния бизнес сектор и предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси. Това от своя страна води до опит за запълване на настоящите нужди от служители и фокус върху краткосрочните цели, без дългосрочна стратегия и визия за качествата на необходимите лидери, които са фундамент за изграждане на организационната култура и визия на компанията. Друг важен компонент на този проблем се явява и ригидността на някои компании да анализират в дълбочина нуждите на организацията, за да успеят да идентифицират организационната идентичност, като по този начин и не успяват да имплементират подходящи управленски практики за цялостна оптимизация и по-висока корпоративна ефективност.

На второ място, **съвременната бизнес реалност изисква налагането на нестандартни и иновативни подходи при управлението на човешките ресурси, за да се постигнат по-високи нива на мотивация, удовлетвореност и задържане на служителите**. Множество изследвания анализират и ранжират потребностите и значимите ценности на служителите. Различните поколения, работещи на едно място, структурата на организацията, както и естеството на сектора и динамиката на пазара, налагат нови изисквания за справяне със средата и към самите служители. Цялостната изменена бизнес реалност променя както служителите, така и организациите и налага имплементирането на нови подходи за задържане и мотивация на служителите.

На трето място, **автоматизацията на процеси и оптимизацията на екипи, налага лидерите да развият и прилагат управленски техники, каквито не са прилагали до сега.** Основната цел на последващия анализ е да проучи въздействието на COVID-19 върху съвременните организации и лидерство, както и да идентифицира основните предизвикателства и възможности и предоставя насоки и добри практики за управлението на организационната промяна. За тази цел е редно да се изследват сложните взаимовръзки между лидерските стилове, управлението на човешките ресурси и организационната промяна, в ситуация на глобална криза и несигурност.

Ограничителните условия на изследването произтичат от комплексността и многоаспектността на разглежданите проблеми. В настоящата монография са разгледани основни и съвременни теории за лидерския стил, дефинирани са етапите на управление на човешките ресурси и са разгледани предизвикателствата пред управлението на организационната промяна в различни бизнес сектори. Въпреки това, изложението не претендира за изчерпателност на поставените въпроси, най-вече заради тяхната многоаспектност, свързана със сложността на човешката личност. Основна цел е да се идентифицират ключови лидерски стилове и умения, които да подпомогнат управлението на човешките ресурси и организационната промяна, което би довело до по-мотивирани служители, по-нисък процент на текучество и по-висока групова сплотеност и ефективност.

Методологията, използвана в изследването, е предимно от областта на качествения и сравнителен анализ.

Първата част дефинира фундаменталните и съвременни лидерски теории, разглежда иновативни техники и практики, които биха допринесли за повишаването на ефективността на процеса на управление в организацията. **Втората част** се фокусира върху етапите на управлението на човешките ресурси, като анализира ключовите фактори за дългосрочна мотивация и привързаност на служителите към компанията. **Третата част** извежда основни взаимодействия, свързани с по-високата ефективност на определени лидерски стилове в различен бизнес контекст, както и различна организационна динамика. Всяка част предлага изводи и препоръки за подобряване на цялостния процес по управление на човешките ресурси и организационната промяна.

I. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Интересът към въпроса за ръководенето на хора съществува откогато е започнало изучаването на човешкото поведение. Изследователите, които се занимават с човешкото поведение през последните 40 години, анализират научно лидерството в различните организации и са установили, че то е комплексен процес, който може да се обясни с различни теории и модели. В организационната психология се правят редица опити да се изясни естеството на управление на служителите. Дали да управляваме означава да командваме, да наложим на подчинените си своята воля, да ги принудим или да убедим сътрудниците си и заедно с тях да извършим определена работа? В различните периоди, при различни обстоятелства, лидерството включва един или повече от изброените елементи.

Лидерството е насочено към реализация на цели, в хода, на която възникват определени отношения между лидера и групата, в основата на които стоят понятията “власт”, “влияние” и “контрол”. Във всекидневния език “влияние” често се използва за обозначаване на крайното състояние - промяна на нагласите или поведението, а “власт” - за средството, чрез което е постигнато влиянието. Освен това властта може да произтича от ресурсите на източника на влиянието или от нормите, които обектът на влиянието е интернализирал, като конкретната форма на властта, която ще бъде ефективна в даден случай, зависи от взаимоотношението между влияещия и обекта на влиянието. В съвременната литература, лидерството е определяно като опит за използване на властта за промяна на другите в желаната посока, а “контролът” - като способността да накараш обекта на влияние да се държи по определен от лидера начин.

След основен преглед на концепциите за лидерството се създава впечатлението, че лидерството е синоним на управлението. Това схващане не е вярно. Лидери има не само в йерархията на управлението, но и в неформалните работни и социални групи. Лидерството е част от мениджмънта, но не е тъждествено с него. Лидерството представлява способността да убеждаваш другите да се стремят ентузиастично към поставените цели. Лидерът е този, който свързва групата в едно цяло и я мотивира за постигането на целите. Според Р. Бейлз ¹ формалното лидерство представлява

¹ Карабельова, С. (2004). Управление на човешките ресурси. изд. Класика и стил, стр.30

приемането на особена роля, съобразно двете главни направления на груповите усилия - решаване на проблеми и поддържане на груповата активност. В този смисъл, ролевата теория на лидерството, както тя се нарича, подчертава значението на ръководителя както за добрите междуличностни връзки в групата, така и за ефективността на решаване и изпълнение на задачите. На практика, всеки формален лидер реализира някакъв стил между две крайности - лидерство, насочено към задачите, и лидерство, насочено към хората. Според Тappenbaum² и др. тези две ориентации са в реципрочна връзка помежду си - колкото повече ръководителят е ориентиран към дейността, толкова по-малко се интересува от междуличностните отношения и обратно.

Мениджмънтът може да бъде представен като специфична, „затворена” дейност за постигане на ефективност и ефикасност във всекидневните дейности. Той е ориентиран към поддържане на статуквото, поради което е по-скоро статична дейност и характеризира специфичните културни практики, които ориентират всекидневното поведение в организацията и поддържат доминиращите норми и ценности. Управлението е значително по-устойчиво, стабилно и постоянно и освен това функционира целенасочено и съзнателно. Отговорността при мениджмънта е конкретна. Общо взето, мениджмънтът може да се дефинира като специфичния начин, по който се социализират и енкултурират служителите, докато лидерството по същество е динамично и „отворено”. С промяна на актуалните практики и прилагането на творчески методи, организацията може да оползотворява своя потенциал, да се придвижва напред и да постига успех в бъдеще. Понякога лидерството възниква и функционира стихийно и е силно податливо на груповите настроения. В този смисъл отговорността е твърде неопределена.

Модерна тенденция в организационната теория е да ограничава значението на груповия лидер в услуга на организационната структура, контролните системи и групов климат. В този смисъл, каквито и думи да се използват, лидерството на групите в организацията винаги ще е интегриращ фактор за ефективността на компанията. Ролята на лидера е сложна, изпълнена с неясноти, конфликти и несъвместимости. Анализът на теоретичните подходи допринася за по-доброто разбиране на различните модели.

В специализираната литература се срещат множество дефиниции на лидерството, които могат да се разпределят в три направления. Първото определя лидерството **както**

² Peter, E. (2015). The different approaches to leadership. Wounds UK . Mar 2015, Vol. 11 Issue 1, pp 65-67

свойство, второто като процес, а третото - едновременно като свойство и като процес. Изследователите на първото направление приемат, че лидерството е **сбор от качества**, множество характеристики, притежавани от личностите, които успешно упражняват влияние. Разглеждането на лидерството като **процес** означава, че то е пряко, непринудено влияние и координиране на действията на групата по посока на постигане на целите ѝ. Третото направление съгласува тези характеристики и определя лидерството като пряко, непринудено влияние на личности, притежаващи съответните качества по посока на постигане на дадена цел.

От казаното можем да направим извода, че и в трите направления при дефинирането на лидерството като ключова характеристика се приема упражняването на влияние. Според виждането на Handy ³ лидерството означава, че една личност е над другите. Лидерът, който носи отговорността за организиране или координиране на работата на другите и се стреми да доведе нещата до техния край чрез тях, се изправя пред някои специфични проблеми на управлението.

Търсенето на окончателните отговори за същността и детерминантите на лидерството е подпомогнато от множество емпирични изследвания, реализирани от гледна точка на различни операционализации на основните му измерения. Изследователите поставят ударение върху различни същностни характеристики: действителните отличителни черти на личността на лидера, природата на задачата, която решава или контекста на ситуацията, в която се разгръща неговата дейност.

Минтън ⁴ разглежда влиянието като потенциала да се влияе върху резултатите на другите, докато властта е способността да се осъществят тези резултати. Бенет ⁵ подчертава по-силно резултатите - психологически или поведенчески, и приема, че влиянието е междуличностният ефект на един човек върху друг, а властта е притежаването на онези личностни характеристики и/или ролево произтичащи привилегии или отговорности, които позволяват на човека да налага санкции и да принуждава другите да се държат по определен начин. Ранните изследвания, фокусирани върху личностните характеристики или върху поведението на онези, които се проявяват като лидери, са последвани от такива, които обръщат внимание на

³ Донъли, Д. Дж. Гибсън, Дж. Иванчевич (1997). Основи на мениджмънта, ф-я Отворено общество, София 1997, стр. 56-59

⁴ Джонев, С. (2000). Социална организация, том 1, изд. Софи-Р, София, стр. 55-68

⁵ Андреева, Л. (1999). Психология на познанието – христоматия, изд. Дилок, ISBN954-607-250-8, стр. 69-81

влиянието на ситуационните фактори върху лидерското поведение. По-новите изследвания поставят в центъра взаимоотношенията между лидерите и последователите и акцентират върху необходимостта от изследване на последователите. Освен това съвременните измерения на лидерството поставят по - голямо ударение върху властта. В този аспект значението на последователите се разглежда по отношение на крайното легитимиране на лидерството. Общоприето е мнението, че мениджмънтът е продължение на лидерството с формални средства.

Експерименталните изследвания правят връзка на стила на лидера предимно с ефективността на работата и удовлетвореността на подчинените му, т.е. със степента, в която ръководената от него група реализира поставените цели. Изследванията през 40-те години на 20-ти век акцентират предимно на индивидуалните характеристики на лидера, които определят неговата ефективност. По-късно през 60-те години, акцентът се поставя върху лидерското поведение, което освен с индивидуалните личностни характеристики се свързва с познания и изискванията към конкретната ситуация. Към днешна дата, адаптивността и способността да се управлява организационната динамика и промяна, се счита за ключово лидерско умение.

Въпреки че в литературата съществуват не малко на брой дефиниции на лидерството, най - общо тяхното съдържание се свързва с **процесите на влияние**. Hollander ⁶ го дефинира като “процес”, чрез който един член на групата (нейният лидер) влияе върху другите нейни членове с цел достигане на специфични групови цели. Лидерството осигурява хармония на груповата структура и превръща потенциалната енергия на една сплотена група в кинетична енергия на динамична и конструктивна сила.

В литературата се правят разлики между мениджър и лидер. Мениджърите са официално назначени или избирани. Те може и да нямат авторитет, но имат нормативно утвърдена власт, отговорността им е официална, средствата за въздействие задължителни. Имат власт да стимулират и санкционират. Zaleznik ⁷ изтъква факта, че мениджърите са склонни да разглеждат работата като възможен процес, включващ хора и идеи, създаване на стратегии и вземане на решения чрез преговори. Лидерите

⁶ Hollander, E. P (1985). Leadership and power, In G. Lindzey and E. Aronson (Eds). The handbook of social psychology, v. 2, 3rd ed., pp 485-537, New York: random House

⁷ Zaleznik, A. (1993). Learning leadership: Cases and commentaries on abuses of power in organizations, Bonus Books Chicago, pp.110-115

обикновено не са назначени. Те имат авторитет сред хората и спомагат за развитието на новаторски методи за разрешаване на дългогодишни проблеми и за разкриване на нови възможности. Те са по-склонни да поемат риск и разработват нови алтернативи за разрешаване на даден проблем.

За разлика от мениджърите, лидерите работят в противоположната посока - за развитието на новаторски методи за разрешаване на дългогодишни проблеми и за разкриване на нови възможности. Следователно, лидерът изпитва потребност да дава обективен израз на идеите, които да стимулират и усъвършенстват изборите, даващи реална стойност на предложените идеи. Zaleznik разграничава лидерството и мениджмънта в организациите на базата на четири основни измерения: цели, концепция за работата, междуличностни взаимоотношения и начина, по който възприемат себе си.

От гледна точка на целите - лидерите се отличават с висока степен на активност. Те използват целите, за да провокират промяна в нагласите на подчинените. Мениджърите не възприемат целите като средство за постигане на промяна, а като необходимост. Концепцията им за работата е насочена към установяване на стратегии за вземане на решения, като поведението им по-често би могло да се определи като консервативно. За разлика от тях, лидерите са по-склонни да поемат риск и да разработват нови алтернативи за решаване на даден проблем.

Що се отнася до междуличностните отношения, мениджърите общуват с другите в зависимост от тяхната роля за съгласуване на нещата или при вземане на решение, докато лидерите са по-ангажирани с идеите и изграждат отношения с хората по по-интуитивен и експресивен начин. По същество различието е в това, че вниманието на мениджърите е насочено към това как да се извършват дейностите. Обратното, вниманието на лидерите е насочено към смисъла на нещата и решенията на участниците. Що се отнася до самооценката, при мениджърите тя е в пряка зависимост от просперитета на организацията или групата. За разлика от тях самооценката на лидерите не се влияе пряко и значимо от членството им в организацията.

Мениджърите не винаги са ефективни лидери. Разбира се, всички организации, независимо от размера им, предпочитат да имат и да се опитват на направят от мениджърите си лидери. Съществуват няколко опита за изясняване и описание на основанията, които дават възможност на един висшестоящ да влияе върху един или група от подчинени. Един от най-прецизните и задълбочени подходи е предложеният от

French и Raven ⁸. Освен, че определят влиянието чрез властта - контролът, който едно лице притежава и може да упражнява върху другите - те предлагат пет различни основания за такава власт:

- ✚ **Власт, основана на сила.** Властта чрез насилие се основава на страха. Подчиненият разбира, че ако не се съобрази с желанията на висшестоящия, това ще доведе до наказание.
- ✚ **Власт, основана на използване на награди.** Властта посредством възнаграждение е точно обратната на властта чрез насилие. Подчиненият разбира, че съобразяването с желанията на висшестоящия ще доведе до положително възнаграждение.
- ✚ **Власт по право.** Властта по право се основава на позицията, която висшестоящият има в йерархията на организацията.
- ✚ **Власт на експерта.** Такава власт имат индивиди, които са професионалисти, притежават значителни умения или знания.
- ✚ **Власт, основана на самоидентификация с лидера.** Тази власт се основава на желанието на подчинените да се идентифицират с някой водач.

В съвременното общество, интерес предизвиква изследването на мъже и жени мениджъри с цел да се установят различия между типове мениджъри, според двете теории, споменати по-горе, или да се постигне някаква яснота по отношение на темата чувствителност, емпатия и емоционална интелигентност. Страниците на историческите книги са изпъстрени с имена на изтъкнати жени от сферата на управлението. Днес изследователите проявяват интерес към жените – лидери от сферата на бизнеса, като изучават техния стил, отношения и ефективност. Обратно на общоприетото схващане, налагано от коментарите в популярните издания, преобладаващата част от емпиричния материал свидетелства за това, че не могат да бъдат идентифицирани ключови различия в стила на мениджърите мъже и жени.

Harvard Business Review публикува изследване, посветено на Международния форум на жените. Изследователите Zenger и Folkman ⁹ са заинтригувани от резултатите,

⁸ Winter (1993). The bases of power: Origins and recent developments. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x>

⁹ Zenger, J, J. Folkman (2012). Are women better leaders than man?, Harvard Business Review, online available here: < <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>>, reached 1st March 2021

поради факта, че те противоречат на част от данните, които се публикуват в пресата. Те установяват, че:

- ✚ Жените в много по-голяма степен от мъжете основават властта си върху силата на чара, върху упорития труд и контактите, отколкото върху позицията, която заемат в организацията.
- ✚ Жените много по-често от мъжете използват прийоми на лидерството, основано на трансформиране на личните интереси на служителите в цели на организацията като начин за по-добра мотивация.
- ✚ Жени - лидери, които се държат „по-женствено“ или поне „неутрално“, обикновено по-лесно постигат целите си като водачи сред жените подчинени, отколкото жените, които наподобяват в поведението си мъжете.
- ✚ Жените - изпълнителни директори печелят точно толкова, колкото и колегите им мъже. (В повечето изследвания се говори за пропаст в заплащането на мъжете и жените).

Определянето на един стил на ръководство като женски или мъжки по всяка вероятност не е продуктивен начин за разбиране на природата на лидерството. Не може да се каже, че лидерите, които успяват в днешния бързо променящ се свят притежават характерни черти, произтичащи от половата им принадлежност.

При опитите да се обясни и разбере лидерството, съществува тенденция да се интегрират различни теории за него. Най-общо, ако се опита да обобщим огромния брой съществуващи концепции за ръководство и лидерство, за различните им варианти и стилове на ефективност, бихме могли да ги групираме в 4 групи:

- ✚ **Харизматични**
- ✚ **Ситуативни**
- ✚ **Основани на процеса на вземане на решение**
- ✚ **Извеждащи различията в ориентациите - към задачите или към хората**

1. КОНЦЕПЦИИ ЗА ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО

Още от древността водачите и лидерите често са „обожествявани“ и са им приписвани свръхчовешки качества. Вярва се, че те притежават специфичен набор от личностни характеристики, които ги отличават от другите хора. Съществува група концепции за лидерството, които описват **лидерството като харизма**. Те обясняват влиянието на уникални лидерски черти върху ефективното лидерско поведение. Лидерът се ражда, от което следва, че не всеки може да бъде лидер.

Личностните характеристики на ръководителя са първата значима група фактори при харизматичното лидерство. Погледът върху събитията и бъдещето е сред най-отчетливите му особености. Лидерството по природа е ориентирано към бъдещето, включва идея за напред, за водене на хора. Истинското лидерство в повечето случаи включва способността да се вижда отвъд реалиите, които ни заобикалят, да се улавят и невидимите недостатъци на организацията и да се предлага ясна посока за развитие.

Някои автори споделят схващането, че лидерският поглед за събитията и бъдещето е по-скоро способност да се обобщават и синтезират концепции, идващи от различни посоки и противоречиви помежду си идеи и информация. Интересни са също и обединителният и стимулиращ ефект, който погледът на лидера предизвиква сред групата. Реторичните умения са вторият личностен фактор на харизматичното лидерство. Мястото на този фактор е сравнително очевидно - само погледът не е достатъчен, той трябва да бъде споделен, „сведен“ до последователите.

Харизмата на лидера кара последователя да дефинира себе си, ценностите си и целите си чрез него - последователят се стреми да му подражава и изпитва необходимост от одобрението му, сдобива се с кауза, надхвърляща значимостта на собствената му личност. Тези ефекти очевидно излизат извън рамките на фиксираното в клаузите на трудовия договор. С идентификацията с лидера във висока степен е свързана и следващата характеристика на последователите необходима за „**лидерското омагьосване**“ - доброволната готовност за подчинение. Става въпрос за това, че в условията на успешно харизматично лидерство последователите приемат лидера безусловно. Желаят да му се подчиняват и вярват в правилността на неговите идеи.

Всеки от нас е срещал хора, които „излъчват“ авторитет, изглеждат носители на сила и власт, които им „отиват“ и като че ли са им дадени свише. В крайна сметка, подложени на силно въздействие от разглежданото естество, натоварени емоционално, идентифицирани с лидера и желаещи да го следват, последователите усещат в себе си чувството за особена сила. Те вярват повече в себе си и очакват, че усилията им ще доведат до резултат.

Германският социолог Макс Вебер въвежда концепцията за чара (привлекателността) в дискусията за лидерството. Според Weber ¹⁰, харизмата обхваща определени качества на личността, отличаващи я от обикновения човек. Авторът отбелязва, че запазването на харизмата зависи и от удовлетвореността на привържениците и от успехите на съответния лидер. Weber обръща специално внимание на способността на човек да бъде по-привлекателен и магнетичен в случаите, когато това се налага, за да се изпълни задачата. Харизматичният лидер има значително влияние над последователите си. Последните са привлечени от магнетизма на лидера, неговия небесен дар, възможности и изключителна способност да реагира успешно при кризи.

Вместо да обсъжда мистичната концепция за харизмата, Бърнс разглежда самия герой¹¹. Героичното лидерство според Бърнс проявяват онези лидери, които възпламеняват и трансформират своите последователи. Bass ¹² разширява концепцията на Бърнс и посочва, че трансформационен лидер е лице, което проявява или създава 1. Харизматично лидерство; 2. Въдъхновяващо лидерство; 3. Интелектуално стимулиране; 4. За който всеки един от последователите е важен. Според концепцията на Бърнс и Bass лидерите са в състояние да стимулират, променят и използват ценностите, убежденията и потребностите на своите последователи, за да изпълнят поставените задачи.

Freud ¹³ анализира динамиката на груповото формиране чрез процесите на идентификация с его - идеала или суперегото на дадения лидер. Според Freud съществуват редица характеристики, като например: потребност от любовта на другите, абсолютен нарцисизъм, себеувереност, независимост и излъчване на голяма енергия.

¹⁰ Thomas E. Dow Jr. (1969) The Theory of Charisma, The Sociological Quarterly, 10:3, 306-318, DOI: 10.1111/j.1533-8525.1969.tb01294.x

¹¹ Илиева, С., (2006). Организационна култура, Университетско издателство "Св. Климент Охридски", София, стр. 58-69

¹² Bass, B (1974). Handbook of leadership. Free Press, New York, pp. 145-162

¹³ Freud, S. (1955). Group psychology and the analysis of the ego. In The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud, edited by James Strachey. Macmillan.

Съчетаването на идеята за харизмата и тази за процеса на идентификация като част от разбирането на проблема за появата на лидера, формира т.нар. модел на Weber и Freud. Въпреки че теориите за появата на „великите” личности не са напълно актуални, редица изследвания показват средни корелации между лидерство и самооценка, самоувереност, доминантност, мотивация за постижение и интелигентност.

В началото на XX век лидерите са убеждавани, че трябва да притежават точно определени черти, например интелигентност, физически ръст и самоувереност. През следващите 40 години изследователите продължават да търсят най-добрата комбинация от личностни черти. Не е постигнато съгласие обаче по отношение на това, кои черти и способности са характерните за преуспяващите лидери.

Въпреки че досега не е постигнато единно мнение между различните изследвания, условия и отрасли на икономиката, търсенето на черти, предопределящи успеха на лидерите продължава и сега. Bennis¹⁴ е изследвал 90 изтъкнати лидери и техните подчинени. Той определя четири общи черти и способности, които лидерите на 90-те години трябва да притежават или развият у себе си:

- ✚ **Управление на вниманието.** Способността да се внушава смисъл на очаквания резултат, целта или насоката, която е привлекателна за последователите.
- ✚ **Управление на значението.** Способността да се създават и внушават ясни и разбираеми идеи.
- ✚ **Управление на доверието.** Способността да се проявява надеждност и стабилност, за да могат хората да чувстват, че могат да разчитат на лидера.
- ✚ **Самоуправление.** Способността да се достигне до себепознание и използване уменията в зависимост и в границите на силните и слабите лични страни.

Резултатите от изследванията на Bennis показват, че лидерите съдействат на своите организации при създаване на една положителна работна среда. Когато последователите харесват работата, вярват на лидера и разбират това, което се очаква от тях, те стават по-ангажирани и стимулирани да вършат добре своите ежедневни задачи.

¹⁴ Bennis, W. (1984). The 4 Competence of Leadership, training and Development Journal, August, pp. 15-19

По този начин лидерът допринася за създаването на динамична и стимулираща работна среда.

Тъй като теорията за чертите от характера на лидера не може да бъде доказана, някои изследователи и теоретици дават по-различни обяснения на лидерството. Според личностно - поведенческите теории, водачите могат да бъдат класифицирани най-добре по техните личностни качества или начини на поведение (стилове). Личностно - поведенческите теории за лидерството фокусират вниманието си върху това, което лидерът извършва в процеса на управленската работа. Според тях нито един специфичен стил не е общоприет.

Stockdill ¹⁵ извлича пет основни черти, които според него могат да се атрибутират към лидерите или да бъдат наречени „лидерски“ черти:

- ✚ **Интелигентност** - схваща се като изцяло вродена характеристика и се интерпретира в термините на наследените способности. От съвременна гледна точка се има предвид само потенциалната интелигентност, която се измерва с достатъчно популярния коефициент IQ и се пренебрегва кристализираната интелигентност, която корелира със самореализацията
- ✚ **Доминантност или склонност към доминиране** - чрез нея се визират два алтернативни аспекта - влияние върху подчинените чрез механизъм на психичното „заразяване“ и указване на по-силен или по-слаб психичен натиск върху тях.
- ✚ **Увереност в себе си** - включва разбирането за относително високо и адекватно самочувствие.
- ✚ **Активност** - изразява се предимно в предлагане и поемане на индивидуални инициативи от страна на лидера.
- ✚ **Познавателна способност** - по-скоро интерпретацията на тази черта се свързва със способността за обучаемост, която от своя страна корелира с високото равнище на интелигентност.

Съществуват доказателства, че самонаблюдението е важно качество за появата на лидера ¹⁶. Самонаблюдението е многодименсионална характеристика, която се състои

¹⁵ Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press. Pp 56-62

¹⁶ Ellis, R. (1988). Self-monitoring and Leadership Emergence, <https://doi.org/10.1177/104649648801900302>, Small Group Behavior, Volume: 19 issue: 3, page(s): 312-324

основно от два фактора: социална сензитивност (или усет за реакции на другите) и активност (действие) или способността да се приспособява собственото поведение към различни ситуации. Елис доказва, че изследваните от него лица с високи стойности по тази характеристика притежават по-висок рейтинг като лидери.

Направените изследвания на базата на подхода за чертите показва, че личностните характеристики биха могли да играят роля за поява и ефективност на лидера при определени условия.

Katz и Kahn¹⁷, установяват висока положителна корелация между съчетанието от качества, което те наричат GAS-синдром (General Activity - обща адаптивност, Ascendancy - влияние, Sociability - общителност) и заемането на лидерска позиция. Личностите, които притежават GAS - синдрома са: самоуверени, превъзхождат и доминират над другите като запазват приятелско отношение с тях, а не високомерно - дистанцирано; мотивирани са бързо да оглавят дискусия за откриване на най-доброто решение за възникнал проблем.

Следователно, за да стане лидер, индивидът трябва да притежава или да развие у себе си редица специфични черти на характера и на поведението, които привличат хората, внушават им доверие и ги правят отзивчиви.

McClelland¹⁸ извежда три категории мотиви, които ръководят лидерското поведение, свързани с **потребност от афилиация** (стремеж към принадлежност), **потребност от власт** и **потребност от успех** и постигане на целите. Според автора, особено важна за лидера е потребността от власт, т.е да имат силно влияние върху другите. Високата потребност от постижение и постигането на целите е характерна за тези лидери, които предпочитат да работят сами. Високата потребност от афилиация понякога може да доведе до неефективна работа на подчинените и обикновено е свързана със страх от влошаване на отношенията.

Winter¹⁹ потвърждава теорията на McClelland чрез изследване на политически лидери. Резултатите показват, че политическият лидер се появява тогава, когато е налице

¹⁷ Katz, D. and Kahn, R.L (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.) New York: John Wiley, pp. 123-153

¹⁸ McClelland, D, R. Boyatzis (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management, DOI:10.1037/0021-9010.67.6.737

¹⁹ Winter (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, Organizational Dynamics Volume 18, Issue 3, Winter 1990, Pages 19-31

съвпадение между мотивационния профил на лидера и мотивационния идеал на времето, в което живее. Представянето на лидера и неговия успех са функция на мотивите, които се асоциират като лидерски атрибути, особено с мотива за власт.

За да се определи профилът на чертите на личността, които са необходими, е важно да се знае равнището на ръководството и дейностите, които се налага да извършва съответният лидер. От това се определя и неговата роля. Според Katz и Kahn, лидерът отделя най-много време за решаване на проблеми - 56 % и за поддържане на груповата активност - 26 %. Около тези две дейности се оформят лидерските роли (Katz, Kahn, 1972).

Обобщено профилът на лидерските качества може да бъде конструиран по следния начин според Русинова²⁰:

1. Физически качества - привлекателност

2. Личностни качества:

- интелигентност;
- новаторство и творчество;
- способност за вербална изява, убеждаване и въздействие;
- адаптивност и гъвкавост в поведението;
- тактичност, контактност и способност за работа в екип;
- независимост и стремеж за изява;
- способност за учене и себеразвитие;
- реалистично мнение и оценки;
- решителност и упоритост;
- поемане на риск;
- устойчивост на стрес;

3. Мотивация:

²⁰ Русинова, В., (2002). Психологически анализ на лидерските стилове, Психологически изследвания, кн.2, София

- постижения и успех;
- власт;
- самореализация;
- материални възнаграждения.

От казаното дотук следва, че за ефективното изпълнение на лидерската роля са необходими комплекс от лидерски черти, които стават важни в зависимост от ролята, дейността и условията, в които лидерът действа.

Според предложения от Bass ²¹ модел се разграничават два стила на лидерско поведение - **транзакционен и трансформационен**. Транзакционният или конгруентният лидер предявява точно изискванията, свързани със задачата и осигурява награда в замяна на специфично поведение от страна на сътрудниците, насочено към постигане на целите на организацията. Изследванията показват, че този тип лидерско поведение не е в състояние да ръководи успешно организациите и да преодолява предизвикателствата на непрекъснато повишаващата се сложност и динамичност на средата ²². В ситуация на криза или налагаща се бърза промяна по - успешен е трансформационният лидер.

Лидери, които се възприемат от последователите си като „трансформационни“ се описват като по - харизматични и интелектуално - стимулиращи, отколкото лидери, които се възприемат като „договорни“. Потенциален интерес от гледна точка на изследването и дискусиите върху трансформационното лидерство представлява обстоятелството, че описанията и интерпретациите започват да наподобяват някои ранни подходи, основани на теорията за личностните черти. Търсенето на същността на понятия като привлекателност, божествен дар и сила на въздействие наподобява изследването на такива характерни черти като интелигентност, самоувереност и физически качества с цел да се определят кои от тях водят до успех.

Разграничението между транзакционното и трансформационното лидерско поведение се измерва по скалата “традиционност - новаторство”. Най-общо, психологическата характеристика на трансформационния лидер включва въображение,

²¹ Bass, B (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, pp.56-78

²² Joris van der Voet, Sandra Groeneveld & Ben S. Kuipers (2014) Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization, Journal of Change Management, 14:2, 171-191, DOI: 10.1080/14697017.2013.805160

креативност, гъвкавост и способност да се интегрира в комплексността на средата - качества, които са необходими, за да се мотивират сътрудниците и да се осигури тяхната отговорност и включеност в процеса на организационна промяна.

Voet характеризира трансформационния лидер като човек с ясна визия за бъдещето, който умее да взаимодейства със сътрудниците си, като зачита техните индивидуални потребности. Мотивира подчинените си за постигане на организационната цел и управлява промяната и комплексността на екипите. Авторът описва транзакционния лидер като поддържащ статуквото чрез изясняване на ролите и задачите. Този лидер удовлетворява потребностите на подчинените си в замяна на изпълнение на служебните задачи от тяхна страна.

Ефективността на тези два стила се свързва с определени личностни характеристики на ръководителя, както и с изискванията на ситуацията, в която той работи. Shalwin²³ разделя стиловете на лидерско поведение на **ефективни и неефективни**, в зависимост от личностните характеристики на ръководителя. Ефективните стилове са свързани с предприемчивост, сътрудничество, реалистичност, организаторски способности, максимализъм. Неефективните стилове са свързани с демагогство, бюрократизъм, технократство и утопизъм. В много случаи, изявената личностна черта определя лидерския стил.

Изложените дотук теоретични подходи се опитват да обяснят феномена лидерство, разглеждайки го като сбор от вродени качества на личността, поведенчески характеристики или съвкупност от ситуационни фактори. Съществуват обаче и друг тип концепции, например теорията за промяна на отношенията между лидер и член на групата, за заместителите на лидерството, за обслужващото лидерство и суперлидерство.

Graen²⁴ допуска, че популярните теории за лидерството се базират на некоректни допускания. Той и сътрудниците му са автори на теорията за промяна на отношенията между лидер и подчинен (по-късно преименувана на **“теория за диадната връзка на вертикала”**). Graen оспорва твърдението, че лидерът развива уникални отношения с всеки от подчинените си. Поведенческите учени наричат този вид връзка **“вертикална**

²³ Shalwin, D (1988). Autodiagnostic des styles de management, Paris, pp.42-58

²⁴ Graen, G., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approaches to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over twenty-five years: Applying a Multi-domain Perspective. Leadership Quarterly, 6, pp. 219-47

диада”. Формирането на вертикални диади е широко разпространен процес, резултат от лидерския стремеж да делегира и да определя трудовите роли. В резултат на този процес Граен прогнозира, че ще се развие един от два отделни типа промяна в отношенията лидер - член. Първият тип промяна е наречена **вътрешногруппова**. В това отношение, лидерите и последователите развиват партньорство, характеризиращо се с взаимно влияние, доверие, уважение, обич и чувство за обща съдба. Във втория, наречена **извънгруппова промяна**, лидерите не успяват да предизвикат чувство на взаимно доверие, уважение и обща съдба.

Greenfield²⁵ вярва, че великите лидери действат като слуги, поставяйки потребностите на другите над своите и издигайки ги като свой най - важен приоритет. **Обслужващото лидерство**, както той го нарича, се фокусира върху засилване на работата в името на другите, а не на собствените интереси. Този модел не се възприема бързо, а изисква дълго време, защото променя живота и работата. Greenfield описва основните характеристики на обслужващия лидер по следния начин. Той активно слуша, за да идентифицира потребностите и желанията на другите. Стреми се да предпази себе си и другите от провал и страдание. При вземането на решение се основава по-скоро на убеждаването, отколкото на властта и авторитета. Обслужващият лидер има проактивно поведение и концептуално мислене за резултатите от дейността на групата или на екипа.

По-новите изследвания въз основа на теорията за промяна на отношенията лидер - член се фокусират върху организационната ефективност и в частност върху положителните резултати за лидерите, последователите, групите и организацията като цяло. Ефектите от тази промяна са по-малко текучество, по-високи оценки на изпълнението, организационна ангажираност, желани работни задачи, внимание и поддръжка на лидера и успешно професионално развитие.

Решаваща роля в процеса на привързване и идентифициране с организацията имат непосредствените ръководители. Те са тези, които с действията и стиловете си на ръководство създават, насочват и поддържат привързаността на своите подчинени. Ръководителите са в ролята на своеобразни “посредници” между личността и организацията и поради това една от техните основни функции е да формират и “култивират” привързаност към организацията.

²⁵ Greenfield, David. (2007). The enactment of dynamic leadership. Leadership in health services (Bradford, England). 20. 159-68. 10.1108/17511870710764014.

Резултатните лидери вдъхновяват другите да се целят по-високо, да работят по-усилено, да постигнат повече за по-малко време и да се наслаждават на това, което вършат. Лидерството не е пост, който просто се заема. Като лидер човек трябва да е готов и да служи. Желанието и способността да се служи на другите, както и същността и качеството на услугите на лидера, са ключът към успеха на организацията. Всеки способен лидер трябва да знае, че обслужването на клиента започва отгоре, от един човек - а именно от самия лидер.

2. СИТУАТИВНИ КОНЦЕПЦИИ ЗА ЛИДЕРСКИЯ СТИЛ

След толкова години дискусии и изследвания повечето мениджъри оспорват твърдението, че е възможно да съществува някакъв специфичен стил на лидерството. Те смятат, че един разумен лидер например не може да бъде убеден, че са възможни ефективни резултати във всяка ситуация. В научната литература, посветена на личностно - поведенческите теории, има факти, които потвърждават, че ефективното лидерство зависи от взаимодействието между конкретната ситуация и поведението на лидера.

Съществува цял клас концепции за лидерството, обединявани под общото наименование „ситуативни” и включващи под някаква форма анализа и ситуацията, в условията на която се упражнява лидерството. Ситуативният подход за изследване на лидерството изисква анализ на ситуативните характеристики като основни фактори за неговата изява. Сред родоначалниците и най-ревностни привърженици на идеята са Hersey and Blanchard ²⁶, а след това и Fiedler ²⁷, чиито схващания са достатъчно представителни за цялото това направление.

Според Kert и Jermier ²⁸ ключът е в увеличаването на лидерската ефективност чрез определяне на ситуационни характеристики, които могат да заместват, да неутрализират или да увеличават въздействието на лидера.

Характеристиките на подчинените, на задачата и на организацията могат да действат като заместители на традиционното йерархично лидерство. Освен това, различните характеристики представят отхвърлянето на различните типове лидерско поведение. Например задача, която осигурява обратна връзка за изпълнение, клони към отхвърляне на лидерско поведение, ориентирано към задачата, но не и на това, ориентирано към взаимоотношенията.

²⁶ Cairns, T.D., Hollenback, J., Preziosi, R.C. and Snow, W.A. (1998), "Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19 No. 2, pp. 113-116. <https://doi.org/10.1108/01437739810208692>

²⁷ Fiedler, F and Chemers, M., (1982). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, NY, Wiley

²⁸ Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)

Според Fiedler ²⁹ ефективността на групата зависи от взаимодействието между стила на лидера и степента на благоприятност на ситуацията, по-точно казано ефективността на група хора, чиято работа е зависимост един от друг, е функция от взаимодействието между уважението на лидера към неговия най-малко предпочитан сътрудник и ситуационни променливи. Той разработва ситуационната алтернативна теория за лидерството след извършването на значителен обем изследвания. В случай, че лидерът оценява най-малко предпочитания си сътрудник положително, то той е насочен към междуличностните взаимоотношения, обратно - ако го оценява негативно, то лидерът е насочен към задачите. Той смята, че има три важни ситуационни характеристики, които влияят върху ефективността на лидера.

- ✚ **Отношенията лидер - подчинени:** Степента на доверие, което подчинените изпитват към лидера. Тук са включени и лоялността, която лидерът показва, както и неговата привлекателност.
- ✚ **Структура на задачата:** Съотношението между степента, в която работата на подчинените се определя като рутинна или новаторска или необичайна.
- ✚ **Власт, свързана с позицията.** Това е властта, присъща на поста, който лидерът заема в организацията. Тя включва възнаграждения и санкции, които обикновено се свързват с позицията в организацията, с формалната власт на лидера (основаваща се на мястото му в управленската йерархия), както и на съдействието, които лидерът получава от ръководителите и от организацията като цяло.

Леко се управлява, когато има доверие в групата, когато задачите в групата са точно определени, когато ръководителят има власт-например при неизпълнение на норма да санкционира. Основните проблеми, свързани с несправянето на лидерите, могат да се обобщят в два аспекта. Първият, засяга неспособността на лидера да се възползва от предоставените му възможности или ръководителят не изпълнява целия диапазон от прерогативи на управление, за които има право. Той търси подкрепа или готови решения от по-високите равнища на управление. Вторият аспект е алтернативен - лидерът надхвърля обхвата на дейност, който се определя от ръководната позиция, която заема. И в двата случая, резултатът е свързан с неадекватност в осъществяване на

²⁹ Fiedler, F and Chemers, M., (1982). Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, NY, Wiley, pp.58-67

процесите на лидерството. Fiedler ограничава своята теория само до групи, които работят съвместно и си взаимодействат. Счита се, че при неблагоприятна ситуация, а именно когато няма доверие и уважение към лидера, когато задачите трудно могат да бъдат разпределени и ръководителят няма власт, по-ефективен е стилът, насочен към задачата. Лидери, насочени към отношенията, действат по-добре при средна степен на благоприятност на ситуацията.

Fiedler измерва стила на лидерство, като оценява отговорите на лидера чрез въпросник, известен като въпросник за „най-малко предпочитан сътрудник“ (на английски least preferred co-worker или LPC). Лидери, които оценяват най-малко предпочитания си сътрудник с по-високи оценки се определят като ориентирани към или подкрепящи хората. Тези, които поставят ниски оценки, се определят като ориентирани по-скоро към работата.

Разработвайки теорията си Fiedler използва термина „изгодност на ситуацията“, който определя като степента, в която ситуацията дава възможност на лидера да упражнява своето влияние върху групата. С други думи, отношенията лидер - подчинен могат да бъдат или добри или лоши, структурата на задачата може да бъде с висока или ниска степен на рутинност, а властта, свързана с позицията, която заема лидерът - силна или слаба. Различните комбинации от тези три измерения могат да бъдат благоприятни или неблагоприятни.

Според Fiedler не може да се говори просто за добри или лоши лидери. Той твърди, че не съществува само един, най-добър начин да се ръководи. Лидер, който успява да управлява ефективно в една ситуация, в друга ситуация може и да не успее.

Според неговата логика мениджърите трябва да обърнат внимание на ситуацията, в която определен лидер се представя добре или зле. Както Fiedler предполага в неговата алтернативна теория може би е необходимо ситуацията да се промени, за да подхожда по-добре на стила на лидера. Той предлага някои прагматични мерки за усъвършенстване на взаимоотношенията на лидера с подчинените, на същността на задачата и на властта, свързана с позицията.

✚ **Отношенията лидер - подчинен могат да се подобрят** като се преструктурират подчинените от групите, за да са съвместими в по - голяма степен по отношение на подготовката си, образователното си равнище, техническата квалификация или етническата принадлежност.

- ✚ **Структурата на задачата** може да се промени в двете посоки. Задачата може да се реструктурира по-добре, като отделните дейности се представят по-ясно и в по-големи подробности. Някои работници предпочитат минимално детайлизирани задачи, докато други предпочитат подробни и специфично структурирани задачи.
- ✚ **Властта, свързана с позицията**, може да се модифицира по няколко начина. Водачът може да получи по-висок ранг в организацията или да получи по-голяма власт при изпълнението на задачата. Като допълнение може да се увеличат правомощията на лидера да възнаграждава, ако получи от организацията право да оценява работата на подчинените си.

Предложенията на Fiedler може да не са приложими във всяка организация. Трябва да се вземат предвид фактори като технология, време, разходи, необходими за осъществяване на промяната. Интересно е да се отбележи, че предложенията на Fiedler не включват обучение на лидерите. Всъщност той смята, че обучението не е ефективен подход и твърди, че собствените му изследвания са показали незадоволителни резултати от обучението. Като цяло, хората, които са били обучавани, се представят почти толкова добре, колкото и хората със слабо или никакво обучение.

Концепцията за целите и средствата предлага подход към лидерството, който се основава до голяма степен на мотивационната концепция за очакванията, разработена Evans³⁰. Според тази концепция лидерът е индивид с ключово значение при подобряване на мотивацията, удовлетворението и работата на подчинените. Теорията предлага четири типа стил на лидерство, които могат да се използват:

- ✚ **Директивен.** Лидерът е този, който направлява подчинените да не участват в процеса на вземане на решение.
- ✚ **Подкрепящ.** Лидерът се отнася дружески и възприема подчинените си като личности.
- ✚ **С участие на подчинените.** Лидерът търси, получава и използва предложенията на подчинените за вземане на решение.

³⁰ Evans, M. G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 172–178. <https://doi.org/10.1037/h0036516>

- ✚ **Ориентиран към постигане на целите.** Лидерът поставя предизвикателни цели пред подчинените си и подчертава увереността си, че те ще постигнат тези цели.

За разлика от концепцията на Fiedler, концепцията за пътищата и целите допуска, че тези четири типа стил могат да се използват от един лидер в различни ситуации. Ключов момент в тази концепция е начинът, по който лидерът оказва въздействие върху пътищата, които лежат между поведението на подчинените и целите. В известен смисъл, лидерът е инструкторът, който проектира реалистични маршрути на екипа.

От представянето на концепцията за целите и средствата досега са направени много малко изследвания, за да се верифицират нейните основни допускания. Indvik³¹ изследва поведението на лидерите, очакванията и удовлетворението. Той открива, че предпочитанията на подчинените за по-добра структура на задачата и потребност от постигане на целите влияят значително върху това дали директивното, подкрепящото, съучастническо и ориентирано към постигане на целите лидерство, ще помогне на подчинените да постигнат положителни резултати.

В обширен модел на „пътищата и целите“, който обединява теория и изследвания, се правят следните заключения:

- ✚ Мениджърите стимулират усилията на подчинените, като предлагат заслужени награди и ги обвързват с положените усилия и с резултатите от работата.
- ✚ Дали положените усилия ще доведат до желани резултати зависи от знанията на подчинените, от техните умения и способности, както и от липсата на препятствия при изпълнение на задачата.
- ✚ Ако наградите, които подчинените получават, са добре преценени и справедливи, реципиентите ще бъдат удовлетворени и ще са по-малко склонни да напускат работата си³².

³¹ Indvik, J (1988). Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1986.4980581>

³² Neider L., C.A. Schriesheim, (1988). Making Leadership Effective: A Three-Stage Model” Journal of Management Development, pp. 10-20

Концепция за определяне стила на лидерството и характеристиките на подчинените. Hersey и Blanchard ³³ съавтори на „Едноминутният мениджър“ (The One Minute Manager), дефинират два типа поведение на лидера, подобни на тези, които предлагат изследователите от Държавния институт в Охайо. Двата типа поведение са поведение, центрирано около задачата и поведение, центрирано около отношенията. Онова, което е характерно за поведение, ориентирано към задачата, е степента, в която лидерите са склонни да организират и разпределят ролите на подчинените, да обяснят какво трябва да се направи и да управляват протичането на дадена дейност. Типът поведение, ориентирано към отношенията, се характеризира чрез степента, в която лидерите са склонни да поддържат по-тесни, лични отношения с членовете на своята група, като проявяват повече подкрепа, съчувствие и улесняват работата. Ефективността на лидерите зависи от това, как техният лидерски стил взаимодейства със ситуацията. Според Hersey и Blanchard ефективността намира израз в обединяването на стила лидерство с изискването на ситуацията.

Ефективността и неефективността са представени като свързани в една цялост, тъй като става въпрос за степенуване. За да определят предпочитанията от лидера стил, Hersey и Blanchard използват въпросници за описание на ефективността и адаптивността на лидера. Авто-въпросниците са разработени за първи път във връзка с използването им в програми за обучение и съдържат 12 ситуации, по отношение на които трябва да се избира между четири алтернативни действия. Когато самият лидер отговори на въпросниците, той получава собствена представа за личния си лидерски стил, за неговия обхват и приспособимост. Въпросници попълват и подчинените, висшестоящите или колегите-лидери.

Hersey и Blanchard отделят специално внимание на капацитета или гъвкавостта на лидера. Всеки лидер има различна способност да променя своя стил при различни ситуации. Гъвкавите лидери притежават способността да бъдат ефективни в много ситуации. При структурирани, рутинни, прости и установени ситуации на протичане на работния процес, гъвкавостта в лидерството не е толкова важна. В неструктурирани, нерутинни, обект на честа промяна на средата и неустановени работни ситуации, гъвкавото лидерство е голямо предимство.

³³ Hersey, P, Kenneth H. Blanchard, Walter E. Natemeyer (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power, <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>

Теорията на Blanchard и Hersey определя степента на зрялост на подчинените като критерий за приложимост на лидерските стилове. Зрелостта се определя като съчетание между компетентност и мотивация за извършване на дадена дейност. Счита се, че при промяна на степента на зрелост на подчинените трябва да се осъществи и смяна в стила на управление. Ръководителят сам определя чрез субективна оценка степента на зрелост. В зависимост от зрелостта на сътрудниците се определят различни стилове на управление.

Все още няма окончателно становище по това, колко задълбочен и ценен, от гледна точка на мениджърите, е моделът на Хърси и Бланшард за ефективността на лидерството. И до днес са малко изследванията, които са достигнали до по-съществени заключения. Определено може да се каже, че броят на ситуационните теории за лидерството нараства. Всеки нов подход добавя нови идеи към разбирането на лидерството.

3. КОНЦЕПЦИИ, ОСНОВАНИ НА ПРОЦЕСИТЕ НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ

Първото систематизирано изследване по въпроса за поведението на ръководителя спрямо групата е осъществено през 30-те години на миналия век в Университета Айова от Lippitt, Lewin и White ³⁴. В резултат на проведените проучвания се определят няколко основни ръководни стила и тяхната ефективност. Основният критерий за разграничаване на различните варианти на ръководно поведение е начинът на вземане на решение от ръководителя. Той става основа за формулиране на три типа ръководство-авторитарен, демократичен, либерален. Предложена още през 1939 г. класификацията на Lewin ³⁵ не е загубила своята теоретична стойност и до днес.

Стилът е особено пречупване и превръщане на знания, умения и личностни нагласи на лидера в специфични за него поведенчески програми, конкретизирани в постъпки и начини за действие в професията и живота. Едностранчивият, негъвкав и непроменящ се стил остава ограничител в поведението и развитието на личността и групата.

Авторитарният стил се основава на прилагането на еднолични решения на ръководителя. Авторитарният ръководител не се съобразява с мнението на подчинените. Демократичният стил се характеризира преди всичко с широкото делегиране на права и отговорности на всички членове на организацията. Демократичният лидер отчита и се съобразява с мнението на подчинените при вземане на решения, които се отнасят до работата на екипа. Либералният стил се характеризира с ограничена намеса на ръководителя в работата на подчинените. Такъв ръководител се проявява само като посредник при контактите на по-висшето ръководство с екипа. Той само транслира изискванията, без да внася нещо от себе си в управленския процес.

Стилът, който прилага при осъществяване на дейността отделният индивид, представлява една от най-съществените негови личностни характеристики. Стилът на ръководство, който преимуществено използва в своята управленска практика ръководителят, от една страна може да се използва за разкриване на съществени

³⁴ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". The Journal of social psychology, 10(2), 269-299.

³⁵ Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology 10: 271–301

особености, които са свързани с устойчиви негови личностни черти или качества, а от друга, позволява да се диагностицира и вероятната ефективност от осъществяваната от него управленска дейност.

Likert ³⁶, ръководител на института за обществени изследвания към университета в Мичиган, заедно със своите сътрудници в продължение на много години е изследвал проблемите на ръководството. В резултат на това стига до извода, че стилът на ръководителите, които имат най-добри резултати в производството и задоволяването на потребностите на членове на организациите, се различава съществено от ръководния стил на мениджъри с ниска ефективност. Централната хипотеза в изследването на Likert е, че демократичният стил на ръководство е най-резултатният. Теорията се развива на основата на четири категории ръководства: авторитарен, доброжелателно авторитарен, консултативен и стил на работническо участие.

След множество изследвания Likert стига до извода, че последният стил на ръководство е най-ефективен и организациите, които се стремят към този стил, имат най-добри резултати.

Добре известните специалисти по организационно поведение и социална психология Vroom и Yetton ³⁷ също разглеждат лидерството в значителна степен като ръководство, т. е. интересуват се предимно от формалните му аспекти и се опитват да го изяснят на основата на теориите за управленските решения. Тяхна е така наречената нормативна теория. За тях оптимален лидерски стил е този, който предполага висока (от гледна точка на организацията ефективност) степен на участие на подчинените в процесите на вземане на решение. Ефективен стил имат тези лидери, които допускат участието на подходящо количество хора при вземане на решение (нито малко, нито прекалено много). Авторите изследват как съчетанието на фактори, свързани с личността на лидера, с подчинените и със ситуацията, обуславят различни равнища на въпросната оптималност във всеки конкретен случай. Например в ситуация, в която се изисква достигането на качествено решение без подкрепа на сътрудниците, т.е. компетентността на лидера е достатъчна за крайния резултат, се отчита ефективността

³⁶ Butterfield, D. A., & Farris, G. F. (1974). The Likert Organizational Profile: Methodological analysis and test of System 4 theory in Brazil. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 15–23. <https://doi.org/10.1037/h0035835>

³⁷ Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151–162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.151>

на авторитарния стил при вземане на решение. Обратно, необходимостта от подкрепа за взетото решение изисква прилагането на партисипативно-демократичен стил.

Vroom и Yetton използват дървото на решенията, за да определят кой е най - добрият лидерски стил за една проблемна ситуация. Лицето, което използва дървото на решенията, работи по него като отговаря на въпросите. По такъв начин лидерът може да определи подходящия стил за определена ситуация. Изводът, който се налага от изследванията на двамата автори е, че лидерите, които адаптират собствения си стил към изискванията на ситуацията са много по - ефективни, в сравнение с лидерите, които остават ригидни при използването на един и същ стил при вземане на решение.

Теорията на Vroom и Yetton е изпитана и доказана в различни организации. В едно свое изследване Jago³⁸ открива, че мениджъри, които се намират по-високо в йерархическата стълба, използват повече лидерски стилове, основани на съучастие, отколкото мениджърите, които стоят по-ниско в йерархията. В друго изследване се посочва, че мениджърите на организации, които се доближават до голяма степен до стила, дефиниран в дървото на решенията на Vroom-Yetton, са се справили успешно, а подчинените им са отговорили, че изпитват по-голямо удовлетворение от работата.

Оригиналният модел на Vroom-Yetton е разширен и усъвършенстван в разработките на Jago. Vroom и Jago добавят следните диагностични въпроси:

- ✚ Разполагат ли подчинените с достатъчно информация, за да вземат качествено решение?
- ✚ Липсата на достатъчно време ограничава ли възможността да включите подчинените в процеса на вземане на решение?
- ✚ Могат ли разходите за събиране на едно място на географски разпръснати подчинени да попречат за осъществяването на това събиране?

Новият модел на Vroom и Jago изглежда по-обоснован от оригиналния модел. Те са обърнали внимание също така на критиката по отношение на това, че допускането само на отговори „да“ - „не“ на диагностичните въпроси е твърде ограничаващо, като са ги заменили с рейтинги по петобалната система. Направени са и други подобрения по отношение на резултатите, възможностите за избор и условията.

³⁸ Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1980). An evaluation of two alternatives to the Vroom/Yetton normative model. *Academy of Management Journal*, 23(2), 347–355. <https://doi.org/10.2307/255437>

Редица изследвания в рамките на нормативната теория описват някои установени тенденции. Например, повечето хора предпочитат прилагането на партисипативния стил, независимо от изискванията на ситуацията и проблема. Ефективността на последното предпочитане зависи обаче от способността на лидера да управлява възникнали конфликти. Ако тази способност е висока, то участието на всеки при взимане на решение може да доведе до успешни резултати. Ако уменията на лидера за решаване на конфликти не са високи, то авторитарният стил може да се окаже по - подходящ.

В последно време изследователите се опитват да определят онези лични черти на характера, които могат да бъдат определени като критерии за описване или предсказване на успеха на водача. Според някои изпълнителни директори, натоварени да извършват подбор и назначаване на мениджъри, подходът, основаващ се на теорията за чертите от характера е точно толкова убедителен, колкото всеки друг метод. Сравняването на лидерите по различни физически, личностни и интелектуални качества не е сближило гледните точки на изследователите.

Според Tannenbaum и Schmidt ³⁹ мениджърите често се затрудняват да решат как точно е подходящо да се действа при решаването на някакъв специфичен проблем. Те не са сигурни дали е по-добре сами да вземат решение, или да прехвърлят правото на вземане на решение на своите подчинени.

За да внесат яснота по отношение на смисъла на управленското поведение в процеса на вземането на решения, Tannenbaum и Schmidt предлагат цялостна характеристика на лидерския стил. Лидерските действия са свързани със степента на власт, която имат мениджърите и със свободата, с която разполагат подчинените за вземане на решения. Според тази концепция ефективни са тези лидери, които умеят да се приспособяват, т.е. които могат ефективно да прехвърлят правомощия, защото те вземат предвид своите способности, способностите на подчинените си, както и целите, които трябва да бъдат постигнати. От това следва, според Tannenbaum и Schmidt, че лидерите не трябва да се придържат стриктно само към авторитарен или демократичен стил, а да бъдат достатъчно гъвкави, за да се справят в различни ситуации.

³⁹ Tannenbaum, R., & Schmidt, W.h. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, 51, 162-180.

Вземането на решения е свързано с всички мениджърски функции: планиране, организиране, работа с персонала, ръководене, контролиране. Макар всяка от тези функции да изисква различни типове решения, всички те предполагат взимане на решения.

Вземането на решения, в тесен смисъл, е процес на избор от различни алтернативи. “Проблем” е всяко отклонение от определен стандарт или желано ниво на изпълнение. “Решаването на проблеми”, следователно, е процес на определяне на подходящи отговори или действия, необходими за справянето с проблема. Разрешаването на проблеми по необходимост включва вземане на решения, защото към всички проблеми трябва да се подходи по краен брой начини и онзи, който трябва да реши проблема, трябва да реши кой от тях е най-добрият. От друга страна, не всички решения са свързани с проблеми. От практическа гледна точка, почти всички мениджърски решения включват решаването или най-малкото избягването на проблеми.

Ефективните ръководители не вземат безброй много решения. Те се концентрират върху най-важните. Стремят се към анализ на кое е стратегическо и общо присъщо, а не толкова да се вглъбяват в разрешаване на отделни проблеми. Те опитват да вземат малкото важни решения при възможно най-високо равнище на концептуален подход. Опитват се да намерят константите в ситуацията. Следователно, те не се впечатляват прекомерно от бързината при вземането на решения. По-скоро смятат, че добронамерената обработка на голямо количество променливи е признак на небрежност. Те искат да знаят за какво все пак е решението и кои са основните реалности, които то задоволява.

Ефективните ръководители знаят кога едно решение трябва да се основава на принципи и кога трябва да се взема в името на дадена ситуация и прагматично. Докато самото ефективно решение се основава на най-високо ниво на концептуално схващане, действието за неговото провеждане трябва да бъде колкото е възможно по-близо до работното ниво и колкото е възможно по-просто.

Дракър⁴⁰ отбелязва елементите на ефективния процес на вземане на решение. Те са:

⁴⁰ Дракър, П (2002). Ефективното управление. Изд. Класика и Стил, ISBN 9549964337, стр.31-50

- ✚ Ясното разбиране, че проблемът е от родов характер и би могъл да се разреши само чрез управленско решение, което създава някакво правило да отразява накакъв принцип.
- ✚ Дефиниция на спецификациите, които отговорът на проблема трябва да задоволява или т.нар. „гранични условия“.
- ✚ Премислената оценка какво е „правилно“, т.е. решение, което напълно задоволява спецификациите, преди да се обърне внимание на компромисите, пригажданията и отстъпките, необходими да направят решението приемливо.
- ✚ Вграждане в самото решение на действията по неговото изпълнение.
- ✚ „Обратната връзка“, която изпробва валидността и ефективността на решението спрямо действителния ход на събитията.

Всичко изложено дотук според Дракър става двойно по-важно, щом едно решение трябва да се превърне в ефективно действие, а от хората ще се иска да променят поведение, навици или предразположения. От това следва, че отговорността за действието е ясно предписана, а и че избраните хора са годни да направят необходимото.

Когато интуицията и други форми на преценка играят роля в много ситуации на вземане на решения, проблеми може да възникнат, в случай, че се игнорират наличните факти и се разчита само на усета и чувствата си. Понякога може да се окаже, че мениджърът е силно емоционално привързан към определени позиции и нищо не може да промени мнението им. Всичко изложено дотук според Дракър става двойно по-важно, щом едно решение трябва да се превърне в ефективно действие, а от хората ще се иска да променят поведение, навици или предразположения. От това следва, че отговорността за действието е ясно предписана, а и че избраните хора са годни да направят необходимото.

Когато интуицията и други форми на преценка играят роля в много ситуации на вземане на решения, проблеми може да възникнат, в случай, че се игнорират наличните факти и се разчита само на усета и чувствата си. Понякога може да се окаже, че мениджърът е силно емоционално привързан към определени позиции и нищо не може да промени мнението им .

Odiorne ⁴¹ е изолирал следните **емоционални “привързаности”**, които могат да нарушат процеса на взимане на решения:

- ✚ Привлеченост от скандални изходи и надценяване на значимостта им;
- ✚ Свързване на всеки факт с морален патерн;
- ✚ Свърхзаетост с всичко, освен с незабавно полезното;
- ✚ Афинитет към романтични истории и пренебрегване (за сметка на тях) на по - значима информация от друг характер, включително доказателства със сериозна тежест.

Odiorne предлага два подхода за справяне:

- ✚ Отделяне на внимание на скрити промени (biases) и търсене на индикатори за тях.
- ✚ Търсене на независими мнения, особено на хора, които нямат персонален интерес към решението в конкретния случай.

Мениджърската свобода за вземане на решения зависи от неговата позиция в организацията или в нейната структура. Най-общо, мениджърите на най-високите нива имат повече възможности за гъвкавост. Структурите на властта очертават чрез формалната организационна структура влиянието на гъвкавостта върху взимания решения.

Linsky ⁴², собственик на консултантската фирма Cambridge Leadership Associates и преподавател в училище „Джон Кенеди“- Харвард твърди, че всяко важно умение може да се научи. Лидерството според него се учи, придобива, включително и най-впечатляващите харизматични качества. Според автора, най - важните лидерски умения могат да се развият. Гъвкавостта е по-важна за лидера от визията. Съпътстващо качество **е устойчивостта на конфликти**. Но това също може да бъде научено - как да се запази спокойствие в ситуации, които ни карат да се чувстваме несигурни. Други важни качества за ефективния лидер според Linsky е умението да се управляват екипи. Когато станат мениджъри много хора изпитват трудности, опитвайки се да прилагат познанията в своята област към проблем, който изисква проява на емоционална интелигентност или

⁴¹ Odiorne, G (1965). Management by objectives: a system of managerial leadership, New York, Pitman Pub. Corp., pp.110-115

⁴² Heifetz, Ronald A., Marty Linsky, and Alexander Grashow. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press, 2009.

гъвкавост. Едно от най-важните качества според него е способността да дава възможност на другите да вземат нещата в свои ръце. Висшите мениджъри печелят подчинените си, когато решават проблемите им вместо тях. Това обаче може да бъде опасно, защото не остава време за задачи на мениджърско ниво. В същото време, ако не се позволява на подчинените да вземат нещата в свои ръце, няма как те да станат лидери.

4. КОНЦЕПЦИИ, ОСНОВАНИ НА РАЗЛИЧИЕТО В ОРИЕНТАЦИИТЕ – КЪМ ЗАДАЧИТЕ ИЛИ ХОРАТА

От началото на 1947 г. Likert, който вече споменахме накратко по-горе, и група изследователи - социолози от Университета в Мичиган анализират проблемите, свързани с лидерството. Те изследват лидери в промишлеността, болниците и правителството, като получават информация от хиляди служители.

След анализ се оформят две категории лидери - такива, които са концентрирани върху **характера на работата и задачата** и такива, които са **концентрирани върху служителите**. Лидерът, чийто стил е центриран върху характера на работата, разпределя задълженията на подчинените си, упражнява строг контрол върху изпълнението на поставените задачи. Лидерът, чийто стил е центриран върху служителите, концентрира вниманието си върху чисто човешките измерения на проблемите на своите служители и върху създаването на ефективни работни групи с амбициозни цели в работата. Такъв лидер конкретизира целите, съобщава ги на подчинените си и им дава значителна свобода да изпълняват задълженията си.

Първият тип ръководител е ориентиран към задълженията и задачите. Той отдава по-голямо значение на планирането на дейността и процедурите, определя задълженията на подчинените си и изискванията си към тях. Вторият тип ръководител е наречен ориентиран към хората. Той смята човека за най-важния фактор на организацията, интересува се от всеки свой подчинен, приема неговите особености и лични нужди, развива отношения на приятелство и взаимно доверие.

Изследването на Likert и останалите изследователи показва, че по-голямата част от високопроизводителните групи са били ръководени от лидери със стил, центриран върху служителите. Мениджър със стил, центриран върху служителите, се определя като подходящ за общ мениджър, а мениджър със стил, центриран около работата - като ръководител с по-тесни, конкретни функции. Данните за производителността още веднъж потвърждават, че по-общото ръководство (центрирано около служителите) е по-ефективно от по-тесното ръководство (стил, центриран около работата).

След обширни изследвания Likert стига до заключение, че типът лидерски стил оказва значително влияние върху различните показатели на работата. Оказва се, че показатели като ефективност, безпричинни отсъствия от работа, отношения между

служителите в колектива са по-благоприятни за организацията тогава, когато се прилага лидерски стил, центриран около служителите. Likert предполага, че изборът е от типа „или-или“, тоест стилът на мениджмънта може да бъде категоризиран и практикуван или като центриран около служителите, или като центриран около работата. Неговата препоръка е винаги когато е възможно, мениджърите да развиват стил, центриран около служителите.

През 1945 год. друга група изследователи от Държавния университет в Охайо започват изследвания по проблемите на лидерството, като се фокусират върху изследването на поведението на лидера. Техните усилия водят до създаването на много провокативни концепции и променят концептуалните основи на изследванията на лидерството - от подход, основаващ се върху теорията за чертите на характера към подход, основаващ се на теорията за поведението.

Може би най-популярният аспект от тези изследвания е изолирането на двете измерения на лидерското поведение, определени като „уважение“ и „инициираща структура“. Тези две измерения описват лидерското поведение в организациите. Изследователите установяват мнението на ръководителите по отношение на това как трябва да се държат в ролята на лидери. Те правят опит също така да установят как подчинените схващат поведението на ръководителя. Тези разкрития позволяват на изследователите от Държавния университет в Охайо да класифицират лидерите в тези две измерения - на „уважение“ и „инициираща структура“.

Лидерите, които получават по-висок резултат в измерението „уважение“, отразяват атмосфера на взаимно доверие, уважение към мнението на подчинените и зачитане на техните чувства. Такива лидери стимулират изграждането на добри взаимоотношения „висшестоящ - подчинен“ и на двупосочен обмен на информация.

Ниският резултат в измерение „уважение“ е характерен за лидери, които са по-безразлични в отношенията с подчинените. Висок резултат в измерение „инициираща структура“ е характерен за лидери, които структурират собствените си действия, както и тези на подчинените си, за постигане на поставените цели. Те обикновено активно се занимават с планиране на дейностите, с предоставяне на подходяща информация и разпределяне на работата във времето.

В свое изследване Fleishmann⁴³ прави опит да сравни ръководители с различен резултат в двете измерения с различни показатели за извършената работа. Ръководителите, които работят в производствените единици, се сравняват с ръководители, които работят в непроизводствените единици, по резултатите в измеренията „уважение“ и „инициираща структура“, както и по оценки на квалификацията им. В производствените единици ръководители, които получават най-висока оценка на квалификацията от техните началници, имат висок резултат в измерения „структура“ и нисък резултат в измерение „уважение“. В непроизводствената сфера съотношението е точно обратното.

След като сравнят резултатите за лидерски стил с оценките за квалификация, изследователите сравняват резултатите за лидерски стил с другите показатели за дейността: безпричинни отсъствия от работа, трудови злополуки и текучество сред служителите. Стига се до заключение, че висок резултат в измерение „структура“ и нисък резултат в измерение „уважение“ са свързани с по-голям брой безпричинни отсъствия от работа, трудови злополуки, стачки и текучество.

Редица изследвания потвърждават общите заключения, които току-що бяха изложени, но има и такива, които предоставят противоположните факти. Въпреки тези различия определено може да се твърди, че изследователите от Държавния Университет в Охайо засилват интереса на практики и начуни работници към системно изучаване на

Blake и Moulton⁴⁴ изграждат типология на стиловете на ръководство чрез методическо средство, което става известно с името управленска матрица. Те допускат, че лидерският стил може да се вмести в двуизмерна координатна система. Съгласно тази методика, типологията на ръководителите се основава на двете измерения от предходната концепция. Първата изразява интереса или ориентациите на ръководителя към постигането на целите, пряко свързани с производството. По-конкретно, този интерес засяга показателите и процедурите, влияещи пряко върху производството: производителността на труда, качеството на услугите и т.н. Втората отразява ориентацията или интереса на ръководителя към човешкия фактор. Тези две измерения

⁴³ Harris, E. F., & Fleishman, E. A. (1955). Human relations training and the stability of leadership patterns. *Journal of Applied Psychology*, 39(1), 20–25. <https://doi.org/10.1037/h0046585>

⁴⁴ Blake RR, Mouton JS. Theory and Research for Developing a Science of Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1982;18(3):275-291. doi:10.1177/002188638201800304

в поведението на ръководителя са нанесени по хоризонталната и вертикалната ос на една координатна система, която очертава рамката на споменатата вече управленска матрица.

Служителите трябва да отговорят на въпроси за своя стил на лидерство и въз основа на тези отговори те се поставят на подходящо място в координатната система. Blake и Moulton използват управленската координатна система като рамка, която помага на мениджърите да разберат какъв е техният индивидуален лидерски стил и да ги тласнат към постигане на идеалния стил на управление. Управленската координатна система е подход, който се основава на отношението на мениджъра и измерва неговите ценности, мнения и чувства. Тя свързва ефективното изпълнение на задачите и човешкото удовлетворение с формалната програма за развитие на мениджърските способности.

Може да се заключи, че поведението на преките ръководители може да насърчава самоопределението и поведението на техните подчинени, може да допринесе за развитието на групата и организацията и да доведе до повишаване на удовлетвореността и ефективността на труда. Лидерите са тези, които управляват, насърчават, вдъхновяват своите подчинени.

5. СЪВРЕМЕННИ КОНЦЕПЦИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Съвременната бизнес среда често бива определяна като изключително динамична и комплексна. Съвременните бизнес организации се променят, за да отговорят на новите предизвикателства и механизми на пазара. Множество компании се сливат, голяма част от тях преминват в режим на дистанционна и отдалечена работа, а някои дори прекратяват дейността си, изправени пред проблеми, които не могат да решат. Гъвкавото работно време, управлението на дистанционни екипи, както и хора, намиращи се на различни географски точки, са само малка част от задълженията на съвременните бизнес лидери. Цялата тази организационна динамика води и до промяна на процесите и политиките за управлението на човешките ресурси, техниките за изграждане на стабилна организационна култура, както и въпросите, свързани с идентичност и лоялност към организацията. Организационните и бизнес лидери са изправени пред предизвикателства, свързани с повишаване и управление на мотивацията на служителите, както и управление на организационната промяна.

Съвременните лидерски практики изискват и нови модели и концепции, свързани с начина, по който служителите учат и преработват информация. Ключови открития, които помагат на хората да разберат динамиката на средата, са концепциите за еднократно, двойно и тройно циклично обучение. Концепциите са взимствани от изследванията на Argyris and Schon ⁴⁵.

Обучение с един цикъл е определяно като обучение следващо правилата. Конвенционалният пример, използван за обяснение на тази концепция, е термостатът. Работи в един режим и когато установи, че стаята е твърде студена, включва отоплението. Когато открие, че в стаята е твърде горещо, изключва отоплението. С други думи, системата включва един автоматичен и ограничен тип реакция. Експертите твърдят, че повечето организации работят в съответствие с едноциклично обучение - членовете установяват конкретни стратегии, политики и процедури и след това прекарват времето си в откриване и коригиране на отклонения от „правилата“.

Обучението, протичащо в два цикъла се определя **като промяна на правилата**. При обучението с в два цикъла членовете на организацията могат да разсъждават дали „правилата“ трябва да се променят, не само дали са настъпили отклонения и как да се

⁴⁵ Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in Practice Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

коригират. Този вид учене включва повече „мислене извън кутията“, креативност и критичност при вземане на решение. Това обучение често помага на участниците да разберат защо определено решение работи по-добре от други за решаване на проблем или постигане на цел. Експертите твърдят, че обучението с двойноциклични методи е от решаващо значение за успеха на една организация, особено по време на бързи промени.

Обучението в три цикъла или обучението за обучение включва „научаване как да се учим“, като размишляваме върху това как учим на първо място. В тази ситуация участниците биха помислили как мислят за „правилата“, а не само дали правилата трябва да се променят. Тази форма на обучение ни помага да разберем много повече както за себе си, така и другите по отношение на убежденията и възприятията. Този тип учене набляга на необходимостта лидерите да се фокусират върху колаборацията и интерактивните подходи, както и във възприемането на многообразието в организацията, свързано с управление на хора с различна културна, етническа и религиозна принадлежност, както и служители, принадлежащи към различни поколения⁴⁶. Всички тези процеси налагат и промяна в концепциите за лидерство.

Периодът 1970 – 1980 година в исторически план е първият, който дефинира лидерите като хора, носители на промяната. Нуждата от организационна трансформация и адаптация към бизнес средата, налага на лидерите да бъдат изключително гъвкави и адаптивни, както и да не притежават чувство за съпротива срещу промяната. След 2000 година, за лидерството започва да се говори като мрежова функция, където индивидуализмът отстъпва място на екипната работа и за компетенциите на лидерите се съди чрез уменията им за управление на организационната култура и кариерното развитие на служителите.

XXI век често е определян като векът на съвременното или глобалното лидерство. Лидерство следва да се изпълнява в свят на глобална промяна, неяснота, но с нагласата да бъдат усвоени най-добрите корпоративни практики, свързани с матрично управление, както и корпоративна социална отговорност⁴⁷. Тази промяна на лидерската парадигма се свързва с промените, настъпващи в социалната и бизнес среда – политически, социокултурни, както и икономически. Лидерите в организацията все по-видимо

⁴⁶ Димитрова, Я (2015). Съвременни концепции за лидерството, сп. Икономика и управление, брой 2/2015, стр. 107

⁴⁷ Gitsharm M., Wackrill, J.Bahter, Gr et al (2012) Leadership in the Rapidly Changing World, Ashridge & ILBF

идентифицират значението на организационната културата, положителното възприемане на работодателската марка, както и привързаността към компанията, като ключови фактори за растеж и развитие на организацията.

Rost ⁴⁸ представя модел на лидерство, който променя съществуващата концепция за управление. Рост твърди, че неговата дефиниция за лидерство е опит да се придвижи към „нова школа за лидерство“, която се отклонява от парадигмата на индустриалното лидерство. Rost предлага следното като дефиниция на лидерството: „Лидерството е връзка на влияние между лидери и последователи, които възнамеряват да въведат реални промени, които отразяват техните взаимни цели “. В *Leading From Within: Developing Personal Direction*, Huber потвърждава определението на Rost , като изтъква неговото приемане в академичната общност. Huber отбелязва, че определението е „изчерпателно и все пак достатъчно конкретно, за да бъде използвано в изследванията на лидерството ⁴⁹. Разработването на лична философия на лидерството е основна стъпка към разбирането на нечия концепция за лидерство.

Развитието на философията на лидерството може да бъде подпомогнато от въпросите, предложени от Huber. Тя предполага, че една философия се извлича от предположенията, нагласите, основните вярвания и ценности, които хората правят по отношение на конкретни теми. Тя препоръчва размисъл върху въпросите на лидерството в следните четири широки области:

- ✚ Вярвания и ценности за човешката природа
- ✚ Вярвания и ценности относно общата цел на лидерството
- ✚ Убеждения за това какво представлява "лидерство"
- ✚ Убеждения относно лидерския процес (Huber ⁵⁰).

В книгата си „Лидерство за двадесет и първи век“ Rost твърди, че лидерството е отношение на влияние, което по същество е убеждаване. Рост допълнително изяснява връзката на влиянието, като настоява, че убедителното поведение на лидера не трябва да бъде принудително. Рост уточнява, че не е просто промяна, която се търси от лидери и последователи, а е „реална“ промяна. Тази условна дума показва, че промяната е „съществена и трансформираща“. Освен това „реалната“ промяна надхвърля

⁴⁸ Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger, p. 75-89

⁴⁹ Huber (2010). *Leadership and nursing care management*, Saunders Elsevier, pp. 20-31, ISBN: 978-1-4160-5984-4

⁵⁰ Пак там

повърхностното и причинява промени в нагласите и поведението в живота на индивидите и организациите. Според Rost философията на лидерството включва три елемента:

- ✚ **Проява на „обслужващ“ лидерски стил** – промяна на позицията на лидера от управляващ към обслужващ, което гарантира, че неговите последователи имат мотивация и средства да израстват като личности и бъдещи лидери;
- ✚ **Проява на емпатия** – разбиране в дълбочина на човешките емоции, както и способност за тяхното разпознаване и адекватно управление;
- ✚ **Създаване на структуриран процес** - водене чрез създаване на визия за взаимните цели, желани за организацията и чрез насърчаване на ученето през целия процес на промяна, необходим за постигане на тези цели.

Друг изследовател в областта на лидерството предлага определение, което е подобно на концепцията на Rost. Northhouse ⁵¹ дефинира лидерството като процес, при който индивидът влияе върху група от индивиди за постигане на обща цел. Въпреки че се различава донякъде от Rost, дефиницията на Northhouse изразява практически същите основни теми за влияние и общи цели, които се откриват в дефиницията на Rost. Лидерите често са познати по своите действия и поведение – по практиките, които проявяват в своя стил на управление.

В своето изследване на лидерите Kouzes и Posner ⁵² откриват пет фундаментални практики за успешно лидерство: лидерите предизвикват процеса, вдъхновяват служителите, за да споделят организационната визия, овластяват и позволяват на другите да действат, моделират пътя и проявяват емпатия.

Сред най-съвременните и най - нови подходи към лидерството попада и концепцията на Kerr ⁵³ за заместителите и усливателите на лидерство и гледната точка на Manz за свръхлидерството. Kerr отчита обстоятелствата, че твърде често лидерството може да се окаже сковано от вътрешни и външни за него фактори (личностна специфика на последователите, характер и задачи на организацията, липса на качества у самия

⁵¹ Northhouse, P. (2020). Introduction to leadership: Concepts and practice, 5th edition, pp. 23-34

⁵² Kouzes, J., & Posner, B. (1995). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., pp. 48

⁵³ Kerr, Steven, Chester A. Schriesheim, Charles J. Murphy, and Ralph M. Stogdill. "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature." Organizational Behavior and Human Performance 12, no. 1 (1974): 62–82. doi:10.1016/0030-5073(74)90037-3.

лидер) и че доброто лидерство също крие опасности (например от създаване на нездрава зависимост на организацията от един човек, от „затапване“ на индивидуалността и развитието на последователите и др). Във връзка с това Кър предлага своите „заместители“ и „усилватели“.

Първите са фактори, които действат в посока на намаляване на значимостта на самото лидерство: системи за възнаграждение, включващи участие в печалбата, разработване на методи и процедури за разрешаване на междуличностни конфликти, препроектиране на длъжностите за осигуряване на изпълнителите с повече обратна връзка за крайния резултат, стимулиране на екипната работа и др. Вторите помагат на лидера в усилията му да осъществи желаното въздействие. Тук попадат: превръщането на лидера в централен източник на информация, укрепването на организационния статус и властта на лидера главно чрез възможността му да решава възнагражденията, попълното информиране на последователите за опита и способностите на лидера, пълноценното използване на кризисните ситуации за демонстрация на уменията на лидера.

Социалната архитектура на организацията е концепция, въведена от Bennis и Nanus ⁵⁴, която дефинира лидерите като обединяващо звено между служители, организационна култура и организационни ценности. Тяхната роля в процеса на изграждане на компанията е изключително комплексна – те се явяват медиатори между външните доставчици на услуги, както и служителите, като подпомагат и двете страни в процеса на изграждане на корпоративна идентичност. По този начин, служителите интегрират организационните ценности, мисия и визия, което от своя страна благоприятства усещането им за субективно благополучие и удовлетвореност от организацията. Авторите посочват значителното място на влияние в лидерството, когато изразяват, че „воденето е влияние“. По време на своето проучване за своята книга, двойката открива четири стратегии, които се споделят от голям брой известни лидери. Първата стратегия, която открояват е управлението чрез визия. Авторите обобщават стратегията, като казват, че лидерите и последователите „извеждат най-доброто един в друг“. Обслужването на последователи, в опит да им помогнат да се развият, е важен

⁵⁴ Warren Bennis and Burt Nanus (2007). Leaders: Strategies for Taking Charge. 2nd Edition. Collins Business, pp.56-68

елемент във философията на стремежа да насочваме другите, за да достигнат пълния си потенциал.

Втората стратегия, предложена от Bennis и Nanus, е създаване **на смисъл чрез комуникация**. Авторите описват тази стратегия като социална архитектура или развитие на споделен ангажимент на членовете на организацията към нейната основна визия, ценности и философия. Визията им за лидер като социален архитект отговаря на, мениджър, който се стреми да изгради общност и да създаде визия за организацията. Развитието на социалната архитектура е подобно на концепцията за култура в организациите. Факторът на доверие се отнася конкретно до тяхната трета стратегия: доверие чрез позициониране. Доверието е в основата на стабилната връзка между лидер и последовател и е жизненоважна за ефективността на лидера или мениджъра.

Четвъртата стратегия за успешно лидерство се дефинира като **процеса на осъществяване на организационното обучение**. Шестте начина, по които обучението се осъществява в организациите, са: реинтерпретация на историята, експериментиране, аналогични организации, аналитични процеси, обучение и продължаващо образование и отучаване.

Интересна перспектива върху същността на лидерството дефинира и Gangel в своята книга „Feeding and Leading”. Gangel ⁵⁵ идентифицира четири административни задачи: планиране и постигане на целите, лидерство и надзор на служителите, организация и контрол, както и делегиране и мотивация. Той отбелязва, че „духовният водач и лидерът - слуга са синоними“. Gangel предлага делегирането като ключ към ефективно управление на времето. Неговата концепция насърчава делегирането на всяка задача, която друг човек би могъл да изпълни, като запазва за мениджъра само онези задачи, които могат да бъдат извършени само от мениджъра. Организацията се засилва значително, тъй като различни членове на екипа усвояват нови умения, освобождавайки лидера за най-спешните въпроси и изграждайки доверие у членовете.

Пет компонента на успешното лидерство са идентифицирани в работата на Sanders ⁵⁶. Неговата книга Spiritual Leadership описва библейски примери за всяка от тези отговорности: да служи, да дисциплинира, да ръководи, да инициира и да поема

⁵⁵ Gangel, K. O. (1989). Feeding & leading. Wheaton, IL: Victor Books, pp.60-70

⁵⁶ Sanders, J. (1967). Spiritual leadership. Chicago, IL: Moody Press.

отговорност ⁵⁷. Дисциплината е може би твърде силна дума за философията на мениджмънта през 21 -ви век. Мениджърите обаче традиционно носят отговорността да изпълняват дисциплинарни функции. Той поддържа тезата, че лидерът следва да бъде „смирен“ и да е близо до библейската фигура на духовен водач.

Друг автор, който се фокусира върху използването на Библията като модел за управление е Rush ⁵⁸. Въпреки че неговият модел е маркиран като модел на управление, той заслужава внимание във философията на лидерството. Отбелязвайки, че светският подход към управлението е „диаметрално противоположен на библейските принципи“, Rush предлага философия за управление, базирана на библейски принципи в книгата си „Management: A Biblical Approach“. Неговото определение за мениджмънт представя управлението като функция, която отговаря на нуждите на хората, докато работят за изпълнение на целите и задачите си. Rush твърди, че християнският лидер трябва да се стреми да служи на онези, които води, чрез постигане на най - високите нива на ефективност. Освен това той смята, че нивото на обслужване трябва да се увеличава с напредването и изкачването на служителя в организационната йерархия. Интерпретацията на Rush за лидерството включва принципи, които изразяват значението на примера и отношението на лидера в организацията, както и използването на влияние за постигане на целите.

Miller предлага още един библейски подход към лидерството в своята книга „The Empowered Leader: 10 Keys to Servant Leadership“ ⁵⁹. Концепцията на Miller за обслужващото лидерство (servant leadership) е съсредоточена върху четири гръцки думи: diakonos, doulos, huperetes и leitourgos. Тези думи изразяват отношенията на подчинения към неговата работа, неговия господар, неговия началник и неговата организация. Във всеки случай, служителят трябва да признае авторитета и отговорността, свързани с ролята на лидера. Идеята за признаване на авторитет е неразделна част от философията на този изследовател, изразена в развитието на взаимоотношенията между лидери и последователи. В много организации, лидерите са и последователи на други нива. Следователно, лидерът демонстрира признаването на авторитет в отношенията си с неговия лидер или лидери. Освен това, служейки на другите във всички точки на

⁵⁷ Пак там 41.

⁵⁸ Rush, M. (1984). Management: A biblical approach. Wheaton, IL: Victor Books., pp.23-40

⁵⁹ Miller, C. (1995). The empowered leader: 10 keys to servant leadership. Nashville, TN: Broadman & Holman, pp.10-25

организацията, лидерът демонстрира осъзнаване на личната отговорност за своите действия.

Miller се присъединява към множеството автори, които виждат разлика между лидерство и управление. Той приравнява лидерството с ръководството и управлението с организирането. Друга характеристика на лидера е изслушването, което очевидно участва в изграждането на взаимоотношения и подпомага създаването на чувство на уважение и грижа. Коригирането на стила на управление въз основа на наученото по време на слушане също е препоставка за успешно обслужващо лидерство. В процеса на комуникация и интеракция мога да настъпят непрекъснати промени, които да подобрят връзката между лидер и подчинен. И накрая, делегирането, както е описано от Miller, е съществен елемент във философията на лидерството ⁶⁰.

През 1998 Maxwell обобщава идеята, че лидерите привличат хора, които са подобни на себе си ⁶¹. Лидерите трябва да ръководят всички, които са част от организацията, независимо от сходството или привличането. Лидерството е нещо повече от споделяне на нагласи, поколенчески опит, произход, ценности или житейски опит. Лидерството е необходимо, когато членовете в рамките на една организация трябва да постигнат общи цели. Всички други променливи могат да играят роля, но променливите не пречат на осъществяването на лидерство.

Фундамент на неговите изследвания е развитието на лидери от лидери. Характеристиките на лидерите, които се стремят да развиват други лидери, са третирането на другите като личности, споделяне на власт и предизвикване на другите да се развият в своите способности. Значимостта на лидерското влияние е очевидно в този закон, тъй като той акцентира върху развитието на взаимоотношенията като отправна точка за личностен растеж.

Chaffee ⁶² се фокусира върху навременни и практически въпроси, които са типични за лидерството в контекста на църквата. Той постави акцент върху етичните аспекти на църковното ръководство. Работата на Chaffee, свързана с изграждането на

⁶⁰ Пак там 44.

⁶¹ Maxwell, J. (1998). The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Nashville, TN: Thomas Nelson, pp.45-70

⁶² Chaffee, P. (1997). Accountable leadership: A resource guide for sustaining legal, financial, and ethical integrity in today's congregations. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc, p.28

общност в църквата може да бъде използване и в бизнес контекст. Той се фокусира върху използването на обща цел, или мисия, като основа за развитие на общността.

Conger ⁶³ представя своята концепция за особено агресивен тип лидер, а именно харизматичния лидер. Определението на Conger за харизматичен лидер се формира чрез изследване на четири етапа на поведение, които са общи за този тип лидери: създаване на визия, съобщаване на визията, развиване на доверие във визията и осъществяване на визията. Той предполага, че лидерът изгражда доверие, като споделя основни ценности, нагласи и стремежи със своите последователи и подчинени. Conger посочва, че лидерът следва да бъде загрижен за нуждите на служителите и да бъде пряко ангажиран в задачи, които са важни за постигането на целите на организацията. Той приписва тези дейности на напредъка на дълбочината на връзката лидер – подчинен и изграждането на доверие в организацията.

Conger не избягва и възможните негативните характеристики на харизматичния лидер. Той отбелязва опасността от манипулация, маскирана като умения за влияние и комуникация. Автократичното управление, създаването на съперничество, импулсивното поведение и небрежността към детайлите са няколко примера за „тъмната страна“ на харизматичните лидери. Въпреки че харизматичните лидери, цитирани от Conger, са имали високи нива на успех, негативната страна на техния стил налага въпроса за търсенето на баланс в лидерството и в управлението.

Barlett и Groshall ⁶⁴ променят още повече парадигмата на лидерството, като посочват, че служителите следва да бъдат „овластени“, за да могат да се изпълнят организационните цели и визия за развитие. Акцентът е върху създаването на висока степен на организационна принадлежност и лоялност, която би засилила вътрешната мотивация на служителите да останат част от компанията.

Едно от новите определения в областта на съвременните теории за лидерството е „self-leadership“ концепцията (в български превод понятието може да бъде намерено като свръхлидерство, себелидиране или самоуправление. За целите на настоящото изложение приемаме себелидирането и самоуправление като синоними, отразяващи най-пълно концепцията self-leadership). Концепцията за самоуправлението е свързана с

⁶³ Conger, J. (1989). The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp.110-130

⁶⁴ Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989) Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, Boston, pp.32-50

лидерите, които ръководят последователите си чрез действия, наподобяващи по-скоро тези на учителя и треньора, отколкото на диктатора или автократа. Мениджърите насърчават последователите към продуктивно и проактивно мислене, което стои в основата на себелидирането. Чрез проактивното и продуктивното мислене и поведение се очаква последователите да засилят самоконтрола и вътрешната си мотивация. Самоуправлението може потенциално да освободи времето за управление, защото служителите са насърчавани да се управляват сами.

Терминът „self-leadership“ се появява за първи път в литературата за организационно управление, въведен от Manz ⁶⁵, който по-късно го дефинира като цялостна гледна точка на самовлиянието, **която се отнася до насочването на индивида към изпълнение на мотивиращи и развиващи личността задачи, както и да управление на собствената личност за изпълнение на работа, която трябва да се свърши, но не е естествено мотивираща.** Manz поставя акцента на съвсем друго място - върху упражняването на лидерството от страна на лидера върху самия себе си. Самоуправлението е практика за себerefлексия, както и идентифициране на желаните преживявания и съзнателно насочване към тях. То обхваща определянето на това какво правим, защо го правим и как го правим. Това изисква редица поведенчески умения: зрялост, способност за самонаблюдение, самоанализ и самокритичност, умения за поставяне на ясни цели пред себе си и други не по-малко важни качества на мисленето - фантазия, фокусиране върху ценността на самата дейност и пр. Всичко това работи в посока на самомотивиране към по-добри крайни резултати. Основна идея на Manz е и че всеки член на група трябва да възприеме себе си и да действа като лидер, използвайки споменатите техники. За целта, **организацията се нуждае от лидерство, създаващо хора, лидери на самите себе си, т.е. - от самоуправление.** То би трябвало да отключи способностите на всеки, да даде пространство за реализацията им. Концепцията се основава на (тогава ново) прозрение, че самоуправлението е предпоставка за ефективно и автентично лидерство в екип ⁶⁶. Всъщност по-автономните, самостоятелно ръководени са по-продуктивни, независимо от тяхната работна роля ⁶⁷.

⁶⁵ Manz, C (1983). Improving performance through self-leadership, <https://doi.org/10.1002/npr.4040020308>

⁶⁶ Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)

⁶⁷ Birdi, Patterson et al (2008). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE AND OPERATIONAL MANAGEMENT PRACTICES ON COMPANY PRODUCTIVITY: A LONGITUDINAL STUDY, *Personnel Psychology*

От първото му споменаване обсъждането и разглеждане на концепцията за самоуправление остава предимно в контекста на организационно лидерство и управление на човешките ресурси. Marieta Du Plessis ⁶⁸ признава възможността да допълни концепцията с прозрения от положителни психологически изследвания, предполагайки че положителното самоуправление се отнася до способността да се идентифицират и прилагат характерни силни страни за инициране, поддържане или мотивиране на самовлиятелно поведение. Du Plessis подчертава значението на базираното на ценности самовдъхновение и поставяне на личностно значими цели по пътя на самоуправлението.

Когато се разглежда тази дефиниция, става очевидна по-широката приложимост на самоуправлението. Всъщност концепцията за самоуправление се основава на няколко интердисциплинарни теоретични модела и рамки. Ранната дефиниция на самоуправлението се основава на три централни теории: **самоконтрол, социално-когнитивна теория и самоопределяне.**

Самоконтролът е синоним на самоуправление и саморегулиране и описва итеративния процес на определяне на желаното крайно състояние, сравнявайки го с текущото състояние и впоследствие предприемане на действия за затваряне на пропастта между двете ⁶⁹. Ползите от самоконтрола са многобройни и от съществено значение за успешния живот. **Ефективният самоконтрол е свързан с успеха в академичните среди и професиите, както и със социалното благополучие.** Самоконтролът служи като изпълнителна функция, необходима за постигане на индивидуалната цел. Това е **когнитивен процес на саморегулиращо се поведение в преследване на лични и значими цели.** Този усъвършенстван изпълнителен процес ни позволява да се възпрепятстваме от импулсивни реакции в поведението, като предпочитаме по-подходящо, специфично за контекста и социално желателно поведение.

Изучаването на кибернетиката полага основите за изследване на самоконтрола и комуникацията от Wiener ⁷⁰. Теорията се съсредоточава около основната единица на

⁶⁸ Du Plessis, M., Wakelin, Z., & Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 41(1), Art. #1133, 9 pages.

⁶⁹ Carver, C, M. Scheier (1981). The self-attention-induced feedback loop and social facilitation, Journal of Experimental Social Psychology Volume 17, Issue 6, November 1981, Pages 545-568

⁷⁰ Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. Paris, (Hermann & Cie) & Camb. Mass. (MIT Press) ISBN 978-0-262-73009-9; 1948, 2nd revised ed. 1961.

отрицателната обратна връзка. Стимулът от околната среда създава реакции, което води до поведение, което се сравнява с референтна стойност, която или води до постигане на целта, или без контрол, ни отвежда от нея. От кибернетиката общата теория на системите е разработена в социологията ⁷¹ и създава рамка около самоконтрола. Теоретизира се, че абстрактните цели се постигат за по-дълги периоди от конкретни цели. Целите са йерархично интегрирани в поведенческите решения. Поведенческите решения са имплицитно категоризирани в ситуацията. Въз основа на предишни познания за физическата и социална среда ⁷² се изтъква, че решенията се вземат първо за решения от по-ниско ниво, които водят до по-абстрактно постигане на целта. Фокусът на човек определя кое ниво на целта е постигнато. Вземането на морални и етични решения, които се считат за по-абстрактни или по-високо ниво, изисква решения за самоконтрол, които са интегрирани в сложния лабиринт от имплицитни избори, които правим ежедневно.

Теорията за самоконтрол се е развила в много по-широка концепция. Тя се превръща в нещо повече от инхибирането на импулсите с усилие, отколкото са описани предишните модели ⁷³. По-дълбокото разбиране на избягването и други основани на действия познания сред хората, които имат високи резултати по скалите за самоконтрол, помага да се свърже значението на саморегулацията във всички области на живота.

Теорията за социалния контрол ⁷⁴ очертава социалните сили, които възпират някого да участва в девиантно поведение. В него се обяснява подробно как едно непълнолетно лице може да се окаже, ангажирано с делинквентно поведение. Полезно е да знаем кога може да имаме липса на самоконтрол. В тази връзка, **ключов елемент в самоконтрола е отлагането на удовлетворението**. Използвайки силните страни на характера на вкусването и саморегулирането, самоконтролът може да се подобри. Обучаването на децата как да ценят и ефективно да се разсейват от удовлетворението ще им служи в зряла възраст. Възрастните, които не са научили тези силни страни или как да ги използват, също могат да се възползват от практиката.

⁷¹Buckley (Ed.) (1968). Modern Systems Research for the Behavioral Scientist; A Sourcebook. Chicago: Aldine Publishing Company, <https://doi.org/10.1177/001316446902900128>

⁷² Neisser, U. (1976). Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

⁷³ Fujita, K (2011). On Conceptualizing Self-Control as More Than the Effortful Inhibition of Impulses, <https://doi.org/10.1177/1088868311411165>

⁷⁴ Hirschi, T. (1969). Causes of delinquency. Berkeley: University of California Press, pp 60-63

Друг ключов елемент е **способността да бъдем предпазливи**. Силата на характера на благоразумието може да се използва за подобряване на самоконтрола. Ученето на децата как да мислят, а не просто да реагират на импулс, е моментът, в който тази сила на характера може да се подхранва. С практиката могат да се вземат по-добри решения в реално време. Друг ключов елемент е когнитивната способност. Отделянето на време за проучване на опциите, преди да бъдем импулсивни при вземането на решения, е силен пример за самоконтрол. Силните страни на характера, свързани с проява на любопитство и любовта към ученето, са области на растеж в изграждането на самоконтрол.

Друг елемент на **самоконтрола е способността да се виждат ефективно алтернативните гледни точки**. Социалната интелигентност е черта на характера, която може да бъде засилена, за да се подобри самоконтрола. Способността да контролираме нашите импулси е ситуирана в префронталната кора на мозъка. Тази част от човешкия мозък е богата на сложни невронни връзки, което ни позволява да планираме, да упражняваме воля и да постигаме целите си. В свят, изпълнен с конкуриращи се стимули, утвърждаването на самоконтрол е изтощаваш процес, който намалява човешката жизненост. С други думи, отнема много енергия, за да потиснем ефективно нашите импулси.

Интересно перспектива относно силата на волята дава Колумбийския университет ⁷⁵. Той описва влиянието на когнитивните системи като рамка за описване на забавено удовлетворение. „Хладната“ когнитивна система за „знай“ е емоционално неутралната и стратегическа система, както и центърът на самоконтрола. „Горещата“ емоционална система за движение е силно емоционално управляваната система, която обикновено подкопава опитите за самоконтрол.

В Carnegie Mellon, изследванията на висцералното срещу рационалното вземане на решения ⁷⁶ хвърлят светлина върху това как емоционалната реакция влияе върху поведението на самоконтрол. Висцералните фактори се описват като интензивни желания, като глад, жажда, желание, настроения и емоции, които са движещи състояния

⁷⁵ Meltcalfe, Mischel W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower, Psychol Rev 1999 Jan;106(1):3-19. doi: 10.1037/0033-295x.106.1.3

⁷⁶ Loewenstein, G (1996). Out of Control: Visceral Influences on Behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes Volume 65, Issue 3, March 1996, Pages 272-292, <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0028>

за поведение. Рационалните решения се вземат при преодоляване на висцералните реакции.

Парадигмите на двойната система, подобно на двата предишни примера са използвани за по-нататъшно обяснение на **уменията за самоконтрол** ⁷⁷. Както всяко друго решение, здравословното поведение може да бъде или импулсивно, или отразяващо. Хедонистичното привличане на импулса може да доведе до неблагоприятни резултати за цялостното здраве. По-дълбокото разбиране на способността за укрепване на отразяващата страна на тази парадигма позволява подобряване на личностните умения за самоконтрол.

Друга парадигма за двойната система описва парадокса на поведението, видяно чрез имплицитни срещу експлицитни познания ⁷⁸. В това интересно изследване се изтъква, че хората, участващи в пристрастяващо поведение, са наясно с плюсовете и минусите на последствията от техния избор. В този процес се предлагат интервенции в помощ на подрастващите.

„Тестът на маршмелу“ е известно, макар и понякога силно дискусийно изследване ⁷⁹, отнасящо се до вродената способност да се противопоставяме на поривите. Експериментът измерва способността на децата да се съпротивляват да консумират сладки бонбони за определено време, в полза на получаването на повече от тях по-късно. Смята се, че резултатите от този експеримент предсказват по-високи академични резултати и умения за самоконтрол и лидерски качества в по-късен етап на жизнения цикъл.

Интерпретацията на това изследване е поставена под въпрос от проучване, направено в университета в Рочестър ⁸⁰. Първоначалният експеримент е променен, като неизпълнените обещания стават фактор при вземането на решения на групите,

⁷⁷ Frederick X. Gibbons, John H. Kingsbury, Meg Gerrard & Thomas A. Wills (2011) Two ways of thinking about dual processing: a response to Hofmann, Friese and Wiers (2008), *Health Psychology Review*, 5:2, 158-161, DOI: 10.1080/17437199.2010.541823

⁷⁸ Stacy AW, Wiers RW. Implicit cognition and addiction: a tool for explaining paradoxical behavior. *Annu Rev Clin Psychol*. 2010;6:551-75. doi: 10.1146/annurev.clinpsy.121208.131444. PMID: 20192786; PMCID: PMC3423976.

⁷⁹ Mischel, W., & Grusec, J. (1967). Waiting for rewards and punishments: Effects of time and probability on choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(1), 24–31. <https://doi.org/10.1037/h0024180>

⁸⁰ Kidd, C., Palmeri, H., & Aslin, R. N. (2013). Rational snacking: Young children's decision-making on the marshmallow task is moderated by beliefs about environmental reliability. *Cognition*, 126(1), 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2012.08.004>

участващи в експеримента. Това ново изследване показва важността на надеждността на подкрепящата околната среда за способностите на децата да вземат решения.

По-голямата част от теорията за самоконтрола се фокусира върху инхибирането на импулсите като контрол и последващото поведение от това инхибиране. Криминологичните теории за „липса“ на елементи, които предпазват хората от неприятности са десетки. Нов фокус в изследването на самоконтрола се поставя през 1998 г. Оттогава теориите около самоконтрола подкрепят идеята, че повишаването на самоконтрола е възможно. Освен това се предполага, че не можем да засилим прекомерно контрола на импулсите върху себе си. Въпреки че дори това мнение е поставено под въпрос, когато се разглеждат възможностите за спонтанност и ползите от забавлението.

Скалата за самоконтрол⁸¹ се използва за оценка на способността на лидерите да контролират своите импулси, да контролират емоциите и мислите си, да спират нежеланите поведенчески тенденции и да се въздържат от действие върху тях. Използвайки тази скала, проучване на Ent, Baumeister, & Tice⁸² показва, че самоконтролът на чертите е свързан повече с избягването на изкушението, отколкото с противопоставянето на импулси.

Този тип изследвания за самоконтрол показват, че избягването може да бъде мощен предиктор на поведението от силата на волята. Създаването на среда, в която не е необходимо да практикуваме инхибиране на импулси с усилия⁸³, а по-скоро избягвайки ситуации, в които този самоконтрол ще бъде тестван, е много полезно. Този тип вземане на решения позволява да се фокусират дисталните цели, а не непосредствените цели.

Его механизмите играят съществена роля за успешното внедряване на стратегиите за самоконтрол⁸⁴. Хората нямат неограничен капацитет да устояват на

⁸¹ Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72, 271-324. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x>

⁸² Ent, M. R., Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (2015). Trait self-control and the avoidance of temptation. *Personality and Individual Differences*, 74, 12–15. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.031>

⁸³ Fujita, K (2011). On Conceptualizing Self-Control as More Than the Effortful Inhibition of Impulses, <https://doi.org/10.1177/1088868311411165>

⁸⁴ MacKenzie, M. J., & Baumeister, R. F. (2014). Meaning in life: Nature, needs, and myths. In A. Batthyany & P. Russo-Netzer (Eds.), *Meaning in positive and existential psychology* (pp. 25–37). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-0308-5_2

незабавното удовлетворение. Този процес е натоварващ когнитивно и с постоянното изчерпване на ресурсите през целия ден, заради което и способностите за самоконтрол отслабват. Лидер, който може ефективно да изпълнява много задачи в различни области създава когнитивна рамка, която позволява да добавя нови асоциации към нежеланите поведения ⁸⁵. С практиката хората могат да асоциират отново нежеланите поведения, които в началото се смятат за желани, с отрицателни знаци. Тази практика позволява по-лесно да бъдат постигнати дисталните цели в лицето на различни нежелани поведения, които иначе биха провалили напредъка към тези цели.

Поведението изисква избор. Разрешаването на растеж във връзката между постигането на по-високо ниво на потребностите или дистална цел и избор в непосредствените нужди за вземане на решения е мястото, където поведението за самоконтрол се проявява. Обмислянето на емоционалните реакции и проявата на саморефлексия преди вземането на решения, дава възможност за изграждане на силни страни.

Теориите за самоконтрол могат да бъдат описани в рамките на теорията на **саморегулацията**. Процесът на саморегулация създава различни предизвикателства. Самоконтролът е един от тях. За да бъде саморегулирането успешно, трябва да се осъществят следните стъпки:

- ✚ Човек трябва да реши кои цели да преследва.
- ✚ Трябва да се създаде план за преследване на тази цел.
- ✚ След това този план трябва да бъде приложен.

Решенията за продължаване или отказ от изпълнението на дадена цел трябва да се вземат в съответствие с очакванията за успех или неуспех. В мозъка, лимбичната система отговаря за импулсите, на които реагират човешките същества. Когато тази система е в действие, префронталната кора се изключва. Логичното и рационалното мислене се осъществяват от префронталната кора. Тези части на мозъка не работят едновременно. Намаляването на стреса позволява на префронталния кортекс да влезе в действие.

⁸⁵ Fishbach, A., Friedman, R. S., & Kruglanski, A. W. (2003). Leading Us Not unto Temptation: Momentary Allurements Elicit Overriding Goal Activation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 296-309. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.296>

Саморегулирането се осъществява чрез когнитивните способности, които позволяват на поведението, фокусирано върху самоконтрол да има ключова роля в постигането на целта. Когато стресът от дадено събитие продължава, нашата лимбична система поема властта, предизвиквайки по-импулсивни реакции. Когато стресът се управлява правилно, се отключва механизмът на саморефлексията и постигане на целта изглежда все по-близо.

Теорията за саморегулирането акцентира върху идеята, че нямаме постоянен запас от ресурси, за да инхибираме силните импулси. През всеки ден тези ресурси се изчерпват чрез процесите на вземане на решения, както и различните форми на стрес. Подобренията в съзнателната саморегулация ⁸⁶ подобряват способността ни да разпознаваме и променяме реакциите при самоконтрол. Важно е да се отбележи ролята на теорията за самоопределението в сферата на саморегулирането. Автономното саморегулиране на поведението не изчерпва жизнеността толкова лесно, колкото използването на самоконтролираща регулация ⁸⁷.

Ниският самоконтрол може да доведе до нежелано поведение. Пристрастяването, лошото академично представяне, девиантното сексуално поведение, затлъстяването и престъпната дейност са някои от добре документираните аспекти, в които е очевиден нисък самоконтрол. Ниският самоконтрол води до действия, които излагат хората на риск. Според Nofziger ⁸⁸ ниският самоконтрол идва от неефективното възпитание и социализация на децата. Когато родителят не успее да разпознае и коригира девиантното поведение, ниският самоконтрол вероятно ще предскаже поведение, което ще стане проблематично в зряла възраст. Родителите, които нямат самоконтрол, са по-малко склонни да идентифицират и коригират нежеланото поведение на децата си.

Тази теория обаче може да се окаже донякъде проблематична, когато се разглежда теорията за самоконтрола в зряла възраст. Както саморегулацията може да расте, така може и самоконтролът, подобрявайки цялостното поведение. Няма значение как дадени събития от детството са се отразили върху нашата индивидуалност.

⁸⁶ Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation and the executive function: The self as controlling agent. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 516–539). The Guilford Press.

⁸⁷ Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(1), 139–170. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>

⁸⁸ Nofziger, S. (2008). The "cause" of low self-control: The influence of maternal self-control. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 45(2), 191–224. <https://doi.org/10.1177/0022427807313708>

Възрастните носят отговорността да спрат цикъла на импулсивно поведение или той ще продължи.

Важно е да се отбележи, че в първоначалните изследвания, термините самолидерство и самоуправление често са били използвани като взаимозаменяеми. Самоуправлението обаче е необходим, но не изцяло обхващащ елемент на самолидерството, тъй като то просто се отнася до вътрешно регулираното управление и изпълнение на задачите (т.е. адресиране на начина на действие). В този случай изборът на самата задача и основната причина за избора са външно регулирани.

За разлика от това, самолидерството включва вътрешно регулиран избор, привеждане в съответствие с ценностите и изпълнение на избраната дейност (т.е. справяне с какво, защо и как). Социално-когнитивната теория признава триадичното взаимодействие между нашите мисли, поведение и социално-политическа среда⁸⁹.

Теорията за самоопределение описва реципрочността между човешката мотивация и целенасочения живот. Той подчертава ролята на вътрешно регулираната и вътрешна мотивация като двигател на поведението на самолидерство⁹⁰. Теорията за самоуправлението намира приложение и в няколко други теории. В светлината на централната представа за самоопределящи се действия в съответствие с вътрешните нужди на човека, по-специално самоактуализиращи се поведения, йерархията на потребностите на Маслоу е един такъв възглед.

Самоуправлението се корени в регулация на самосъзнанието като част от емоционалната интелигентност⁹¹. Много хора имат интуитивно разбиране за това какво е емоционална интелигентност, но за учените емоционалната интелигентност (EQ или EI) е предизвикателна концепция, с която да се съгласят. Peter Salovey and John Mayer⁹² са първите, които развиват психологическа теория за емоционалната интелигентност и **въвеждат EQ като набор от умения, за които се предполага, че допринасят за точната оценка и изразяване на емоциите в себе си и другите, ефективното регулиране на емоциите в себе си и другите и използването на чувствата за**

⁸⁹ Bandura, A. (1986). Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

⁹⁰ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

⁹¹ Goleman, D. (2011). The brain and emotional intelligence: New Insights, Regional Business Review, pp. 94-95

⁹² Salovey, P., J. Mayer (1990). Emotional Intelligence, Vol 9, Issue 3, 1990, <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

мотивиране, планиране и постигане на целите. От тази гледна точка, емоционалната интелигентност може да бъде полезна в почти всички области на живота.

Осъзнаването на емоциите е от основно значение за нашите взаимоотношения⁹³ и способността да управляваме другите⁹⁴. Психологът и експерт по EQ Goleman препоръчва да се фокусираме върху нуждите на Аз-а, тъй като телесната интуиция разкрива „правила за вземане на решения, които умът събира несъзнателно“. По този начин емоционалните сигнали от телата ни осигуряват нещо като неосезаема мъдрост, която ни насочва към „правилните“ решения. За да подкрепят тази концепция, Seo и Barrett⁹⁵ установяват, че лидерите, които изпитват по-интензивни емоции и са способни да разграничат емоциите, показват по-добри резултати при вземане на решения. Изследователите предполагат, че по-голямата осъзнатост за емоциите повишава способността на лидерите да управляват емоционалните пристрастия, което в крайна сметка води до по-рационални и обмислени решения.

Осъзнаването и способността за управление на емоциите подпомага лидерите да се чувстват по-подготвени да се справят с трудни чувства и ситуации⁹⁶ и да подкрепят психическото благополучие на техните служители⁹⁷.

Интегративният модел на Mayer и Salovey⁹⁸ включва четири взаимосвързани емоционални способности на съвременните лидери:

- ✚ Способност за възприемане и изразяване на емоции;
- ✚ Осъзнатост на собствените емоции и възприемане на емоциите на другите, както и способността за диференциация между отделни емоции;
- ✚ Разбиране и анализиране на емоциите

⁹³ Schutte NS, Malouff JM, Bobik C, Coston TD, Greeson C, Jedlicka C, Rhodes E, Wendorf G. Emotional intelligence and interpersonal relations. J Soc Psychol. 2001 Aug;141(4):523-36. doi: 10.1080/00224540109600569. PMID: 11577850.

⁹⁴ Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 26(5), 388–399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>

⁹⁵ Seo, M, L. Barrett (2010). The role of affective experience in work motivation: Test of a conceptual model, Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 31, 951–968 (2010) Published online 2 September 2009 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.655

⁹⁶ Gohm, C. L., Corser, G. C., & Dalsky, D. J. (2005). Emotional intelligence under stress: Useful, unnecessary, or irrelevant? Personality and Individual Differences, 39(6), 1017–1028. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.03.018>

⁹⁷ Fernández-Berrocal, P., Alcaide, R., Extremera, N., & Pizarro, D. (2006). The Role of Emotional Intelligence in Anxiety and Depression Among Adolescents. Individual Differences Research, 4 (1), 16–27.

⁹⁸ 76 пак там

- ✚ Рефлексивна регулация на емоциите – определя се като откритост към всички емоции и способност за саморегулация и регулация на емоциите на последователите, така че да се улесни растежа и развитието в организацията.

Все още в научната литература има дискусия относно липсата на повече концепции за самоуправлението. Позитивният модел на способностите за самоуправление изрично съчетава прозрения от литературата за организационно лидерство с тези от организационната и позитивната психология. Този модел се основава в основата си на способности, базирани на силните страни ⁹⁹. Той е в съответствие с опита от предоставянето на организационни интервенции по отношение на положителното развитие на самоуправлението. Като се има предвид широкото поле на самоуправлението и липсата на изчерпателни и емпирично тествани модели на концепцията до момента, може да е по-полезно да се съсредоточим върху различните компетенции, включени в него.

Ето някои когнитивни и поведенчески стратегии, на които се основава ефективното самоуправление:

- ✚ **Самосъзнание и себепознание** - Самосъзнанието е способността да се възприемем ясно чрез вътрешна инспекция. Самосъзнанието ни позволява да възприемаме настоящата си вътрешна реалност или състояние и като такова е предпоставка за самоконтрол и саморегулация ¹⁰⁰. Основното себепознание е жизненоважно за разбирането на нечи нужди, мотиви и стремежи. Нашите личностни черти предсказват и обясняват нашите мисли, чувства и поведение, по-специално спонтанните действия. Те дават представа за това към какво се чувстваме привлечени, как можем да преодолеем проблемите и да се представим изключително добре, какво ни изтощава и къде сме склонни да отлагаме. Нашите ценности са това, което е най-важно за нас в живота и, съзнателно или не, ние вземаме решения въз основа на тях. Те са причината да правим това, което правим. Нашите

⁹⁹ Stander F.W., Van Zyl L.E. (2019) The Talent Development Centre as an Integrated Positive Psychological Leadership Development and Talent Analytics Framework. In: Van Zyl L., Rothmann Sr. S. (eds) Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_2

¹⁰⁰ Silvia, P. J., & O'Brien, M. E. (2004). Self-awareness and constructive functioning: Revisiting "the human dilemma". Journal of Social and Clinical Psychology, 23(4), 475–489. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.4.475.40307>

таланти и интереси предлагат поглед върху това как можем да приложим силните си страни да работим, да се насладим на процеса и да увеличим максимално шансовете си да успеем и да служим на цел, по-голяма от нас самите. Самопознанието ни позволява да отговаряме на въпроси като „Какво чувствам и защо?“, „Какво е важно за мен?“, „Как мога да успея и кога трябва да бъда особено бдителен по пътя към целта си?“, и „Какво е моето чувство за цел?“

✚ **Идентифициране на желаните преживявания** - може да се каже, че всички ние се стремим към щастие и нашите цели са средство за постигането му. Изследванията обаче показват, че способността ни да прогнозираме какво ще ни направи щастливи е по-лоша, отколкото си мислим ¹⁰¹. Затова е важно да разберем прозренията от изследванията на щастието, както и как да приведем в съответствие нашите цели или желания опит с нашите ценности. По този начин ще бъдем по-мотивирани да преследваме целите си и след като ги постигнем, те ще бъдат средството за щастие, на което се надяваме на първо място. Тази компетентност също така включва идентифициране на възможности за живот в съответствие с ценностите в различните области на живота.

✚ **Конструктивно мислене и вземане на решения** - Като хора, ние обичаме да мислим за себе си като за когнитивен и рационален вид, който прави обмислени избори по пътя на живота. За съжаление, много от процесите, случващи се в съзнанието ни, са всичко друго, но не и рационални ¹⁰². Пример за това е феноменът на когнитивен дисонанс ¹⁰³. Друго е, че способността ни да разсъждаваме е инхибирана, когато се чувстваме стресирани и изпитваме така наречената реакция „бий се или бягай“ (известна още като отвличане на амигдалата).

За съжаление, ние сме донякъде неврологично настроени да възприемаме заплахи и следователно трябва да практикуваме проактивно позитивност, ако искаме да

¹⁰¹ Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2007). Propection: Experiencing the future. *Science*, 317(5843), 1351–1354. <https://doi.org/10.1126/science.1144161>

¹⁰² O'Brien, D. T. (2012). Thinking, fast and slow by Daniel Kahneman. [Review of the book Thinking, fast and slow. D. Kahneman]. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 6(2), 253-256. <http://dx.doi.org/10.1037/h0099210>

¹⁰³ McLeod, S. A. (2018, February 05). Cognitive dissonance. *Simply Psychology*. www.simplypsychology.org/cognitive-dissonance.html

използваме пълния си потенциал за вземане на рационални решения¹⁰⁴, както и да сме спокойни и в положително емоционално състояние, да можем да мислим креативно и иновативно¹⁰⁵.

И накрая, това включва развитие на мислене за растеж – вярата в способността ни да развиваме и променяме нещата или себе си¹⁰⁶. Това предполага разбиране, че макар да не можем да контролираме всичките си преживявания, можем да контролираме как избираме да реагираме на тях. Следователно разбирането на основите на конструктивното мислене и процесите на вземане на решения, плюс практикуването на систематичен подход за тяхното култивиране, са основни елементи на самоуправлението.

✚ **Планиране и поставяне на цели** - Компетенциите за планиране и поставяне на цели включват разбиване на по-големи мечти в управляеми етапи и след това оптимизиране на всеки етап в цел. Процесът на поставяне на цели включва формулиране на SMART цели, идентифициране на планове за извънредни ситуации, проактивно ангажиране чрез документиране на всичко и установяване на отчетност и използване на положително възнаграждение при постигане на целта.

✚ **Оптимизиране на мотивацията** - Оптимизирането на мотивацията включва способността да коригираме целта си, за да стане по-привлекателна. Това може да се постигне чрез идентифициране на вътрешно мотивиращо целево поведение и привеждане на целта в съответствие с нечий ценности и Аз-концепция¹⁰⁷. Оптимизирането на мотивацията също означава разбиране на ролята на силата на волята, ограничен ресурс, но такъв, който може да бъде култивиран. И накрая, тази компетентност включва осъзнаване, че може да не се чувстваме готови или уверени, когато опитваме ново поведение, свързано с

¹⁰⁴ Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.

¹⁰⁵ Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>

¹⁰⁶ Haimovitz, K., & Dweck, C. S. (2016). What predicts children's fixed and growth intelligence mind-sets? Not their parents' views of intelligence but their parents' views of failure. *Psychological Science*, 27(6), 859–869. <https://doi.org/10.1177/0956797616639727>

¹⁰⁷ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

постигането на дадена цел. Вместо това, самоефективността се развива чрез предприемане на малки, непрекъснати стъпки към целта ¹⁰⁸.

🌈 **Оползотворяване на екосистемата** - Дебатът за значението на социалната среда и генетичното наследство се явява основополагащ в поведенческите и социалните науки. Заучаваме ли поведението си през различните житейските си обстоятелства, преживявания и хората около нас? Или е вродено и най-вече наследствено? Тези дни учените са съгласни, че отговорът обикновено не се намира в двата полюса на скалата. Вместо това знаем, че те обикновено взаимодействат и заедно влияят върху начина, по който действаме. Използването на екосистемата е свързано с проактивно търсене на подкрепа за нашето целево поведение в социалната, организационна, общностна, политическа и физическа среда, в която живеем. Това включва мобилизиране на социална подкрепа, насочване на ново целево поведение чрез малки промени във физическата ни среда и идентифициране на целта - съгласувани ресурси в нашата

Някои автори идентифицират и няколко ключови техники, които си струва да научим, за да увеличим ефективността на самоуправлението. Високо ефективното планиране включва набор от въпроси за това как можем да работим оптимално за определен период от време и да преразгледате резултатите в края му. Като такъв, това е особена форма на планиране, поставяне на цели и формиране на намерения. Самообучението е конструктивна мисловна стратегия и включва търсене на решение чрез мислено навигиране в коучинг рамка, като модела GROW. Техниките за функционална визуализация (наричани още обучение за функционални образи) **включват подробна умствена репетиция на желаното поведение към целта, като това значително увеличава вероятността за постигане на целта.** ¹⁰⁹

Повечето хора ще се провалят на някакъв етап по пътя към целите си. Често, когато хората не се придържат към плановете си, те са толкова разочаровани от себе си в тези ситуации, че избягват да мислят за финалната цел (когнитивен дисонанс в най-добрия случай). Те се отказват, защото няма да постигнат целта толкова бързо или до

¹⁰⁸ Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

¹⁰⁹ Solbrig, L. (2019). Functional imagery training versus motivational interviewing for weight loss: a randomised controlled trial of brief individual interventions for overweight and obesity nature research, *International Journal of Obesity* 43(10085) DOI:10.1038/s41366-018-0122-1

степенята, в която са планирали и следователно смятат, че по-малка победа не е достойна. И двете са фатални за постигането на личната цел. Важно е да коригираме очакванията си за срещане на някаква форма на провал по пътя към целта. Други важни компетенции, които трябва да се култивират, са самосъстраданието и смелостта.

Самосъстраданието означава да се отнашаме към себе си със същата грижа, любов и уважение, които бихме проявили към близък приятел. Изследванията показват, че обратно на общоприетото схващане, самосъчувствието води до самодоволство и всъщност повишава мотивацията ¹¹⁰.

Смелостта е комбинация от страст и постоянство с фокус върху дългосрочните цели ¹¹¹. Смелостта е това, което може по-надеждно от всяка друга характеристика да различи успешните от неуспешните. Може да се култивира, като полагаме системно усилие, за да развием талантите си в умения, които да ни помогнат да постигнем определени постижения.

¹¹⁰ Neff, K. D. (2003). Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>

¹¹¹ Duckworth, A (2014). Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success, <https://doi.org/10.1177/0963721414541462>

II. УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Значимостта на управление на човешки ресурси за съвременните организации е безспорна. Динамиката на работното място от друга страна предполага адекватни знания и умения, както и подходяща нагласа към бързопроменящата се работна среда. А за управление на промяната следва да говорим на няколко нива – организационно, групово и индивидуално ¹¹². Нивото на иновативност и креативно мислене на служителите е от ключово значение за организационната ефективност ¹¹³. Множество изследователи в тази област подчертават нуждата на организациите от поддържане, мотивиране и развитие на организационния потенциал на служителите, който би допринесъл за по-висок успех и на самата организация ¹¹⁴. Ние подкрепяме идеята, че организациите, и особено практиките в сферата на управлението на човешките ресурси, следва да създават и стимулират иновативните практики на работното място.

Малките и средни компании са двигател на икономическия растеж и осигуряват заетостта в рамките на Европейския съюз ¹¹⁵. Поради тази причина, иновациите са важна част от развитието на компаниите и са ключово решение за управление на промяната. Редица изследвания потвърждават връзката между внедряването на иновациите и дългосрочното успешно развитие на компаниите ¹¹⁶. Малките фирми разполагат с по-голяма гъвкавост в сравнение с големите корпорации ¹¹⁷ – тази гъвкавост позволява и създаването на подходяща структура, изграждането на мрежа от контакти, както и бързото приспособяване към промените в средата.

¹¹² Jeroen De Jong, Deanne Den Hartog (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

¹¹³ Jovanovic, Dejan. (2012). Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M. and Young, S.M.: Management accounting: Information for decision making and strategy execution, 6th edition, Pearson education limited, Edinburgh, 2012. Ekonomski horizonti. 14. 207-209. 10.5937/ekonhor1203207J.

¹¹⁴ Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. Creativity and Innovation Management, 14(2), 129–141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>

¹¹⁵ Del Brio, Alberto De Miguel and Julio Pindado (2003). Investment and firm value : an analysis using panel data, Applied financial economics. - London : Routledge, ISSN 0960-3107, ZDB-ID 1077973-5. - Vol. 13.2003, 12, p. 893-903

¹¹⁶ Laforet, S. (2011) A Framework of Organisational Innovation and Outcomes in SMEs. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 17, 380-408. <http://dx.doi.org/10.1108/13552551111139638>

¹¹⁷ García-Morales, Víctor & Llorens Montes, Francisco & Verdu, Antonio. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. British Journal of Management. 19. 299-319. 10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x.

Определена е значимостта за развитието на компанията на отдел „Човешки ресурси“ при внедряването и подпомагане на иновативните решения и управление на промяната. Ключови зони за развитие са обучението ¹¹⁸, кариерното развитие, възможността за стартиране на самостоятелни инициативи и уменията на служителите в сферата на иновациите ¹¹⁹. Тези практики са част от функцията по управление на човешките ресурси. Съвременните компании могат да постигнат по-добро организационно представяне чрез използването на системата за управление на човешките ресурси и иновативните подходи в нейното функциониране ¹²⁰. Част от успеха и ефективността на съвременните компании е свързан с внедряването на иновативни практики в тази област.

Управлението на човешките ресурси е ключов процес в подкрепа на иновативното поведение на работното място, което като цяло допринася за по-добрата ефективност на организацията. Иновативното поведение и култура на работното място поощряват индивидуалните инициативи и креативното мислене от страна на служителя ¹²¹. Изграждането на иновативна корпоративна култура, свързана с поощряването на подобни ценности е основа за формиране на подходяща екипна структура и дизайн ¹²².

Иновативното управление и управлението на промяната на работното място може да бъде разбрано и като индивидуално поведение, което цели да постигне както проактивност, така и налагането и внедряването на нови идеи, процеси, продукти и процедури ¹²³. В съвременната динамична среда идентифицираме глобалните организации като иновативни, именно като разглеждаме нетрадиционното поведение на отделния служител като ключов фактор за успех. Основен въпрос пред съвременните организации бива поставен въпросът как да стимулират иновативността и креативността на служителите си. Колкото по-развита е организационната култура в подкрепа на

¹¹⁸ Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organizational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure. *European Journal of Marketing*, 38, 1091-1112. <https://doi.org/10.1108/03090560410548889>

¹¹⁹ Vrande, Vareska & Jong, JPJ. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29, 423-437.

¹²⁰ Rammer, C., Czarnitzki, D., and Spielkamp, A. (2009). Innovation Success of Non-R & D-Performers: Substituting Technology by Management in SMEs. *Small Business Economics*, 33 (1), 35-58.

¹²¹ Kalipso Chalkidou 1, Sean Tunis, Ruth Lopert, Lise Rochaix, Peter T Sawicki, Mona Nasser, Bertrand Xerri (2009). Comparative effectiveness research and evidence-based health policy: experience from four countries, DOI: 10.1111/j.1468-0009.2009.00560.x

¹²² Epstein, S. (2014). *Cognitive-experiential theory: An integrative theory of personality*. Oxford University Press.

¹²³ Jeroen De Jong, Deanne Den Hartog (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>

въвеждането на нови корпоративни методи и практики на управление, толкова повече иновативното поведение на работното място се явява приемливо и поощрявано.

Съществуват множество подходи и инструменти, способни да създават и налагат творческа, иновативна и креативна работна среда. Гъвкавото разпределение на работните задачи, както и ротацията на длъжности е често смятана за иновативна мярка при организацията на работния процес¹²⁴. Това се отнася до възможността и степента, в която работата позволява на служителите да помагат или дори да заместват своите колеги в непредвидени ситуации, възникващи по време на работния процес. Още повече, Hartog¹²⁵ изтъква че лидерството, насочено към хората, добрите взаимоотношения между служителите, както и възможността за споделяне и обратна връзка, корелират пряко със степента на иновации в организациите. Изследването показва, че качеството на управлението на човешките ресурси като функция в организацията се явява ясен показател за наличието на иновативни решения и иновативно поведение на служителите.

Управлението на човешките ресурси може да бъде разглеждано като комуникация между служител и работодател във връзка с постигането на определени организационните цели и положителни ефекти¹²⁶. Ползите от прилагането на иновативни подходи и практики в управлението на човешките ресурси рефлектират не само върху хората, но и върху самия процес. Човешките ресурси заемат най-голямата част от бюджета в една организация. Ефективното им управление благоприятства развитието на служителите и им дава възможност да изградят и усъвършенстват своя потенциал. Управлението на човешките ресурси може да бъде разбирано като обхващащ практиките в работата със служителите процес, състоящ се от различни етапи – подбор, обучение и развитие, формални процедури и политики, както и развитие на културата и ценностите в организацията.

Всички тези иновации ще отправят и огромно предизвикателство към пазара на труда. Естеството на работа е изключително динамично и бързо променящо се, което от

¹²⁴ Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>

¹²⁵ de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
Abstract

¹²⁶ Brio, Esther & Perote, Javier & Pindado, Julio. (2003). Measuring the Impact of Corporate Investment Announcements on Share Prices: The Spanish Experience. *Journal of Business Finance & Accounting*. 30. 715-747. [10.1111/1468-5957.05254](https://doi.org/10.1111/1468-5957.05254).

своя страна изисква стабилно образование и програми за обучение и преквалификация, за да може да се отговори на динамиката на средата. Развитието на талантите в организацията са ключови за съвременната бизнес среда. Голямото предизвикателство пред служителите в сферата на управлението на човешките ресурси е как да открият и да наемат най-проактивните, иновативни и бързо адаптиращи се служители, които да притежават уменията и нагласата да отговорят на предизвикателствата на съвременния бизнес.

1. СЪЩНОСТ И ЗНАЧИМОСТ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Управлението на човешките ресурси (HRM или HR) е стратегически подход към ефективното и ефикасно управление на хората в дадена организация, така че те да подмогнат бизнеса, за да остане конкурентноспособен. Той е проектиран да максимизира представянето на служителите в услуга на стратегическите цели на работодателя ¹²⁷. Управлението на човешките ресурси се занимава основно с управлението на хората в организациите, като се фокусира върху политиките и системите ¹²⁸. Отделите по човешки ресурси са отговорни за управлението и проектирането на ролите на служителите, подбора, обучението и развитието, оценката на изпълнението и управлението на възнагражденията, като част от системите за заплащане и доходи на служителите ¹²⁹. Управлението на човешките ресурси също се занимава с организационни промени и индустриални отношения или балансиране на организационните практики с изискванията, произтичащи от колективното договаряне и правителствените закони ¹³⁰.

Управлението на човешките ресурси (HRM) е практиката за набиране, наемане, разполагане и управление на служители на организация. HRM често се нарича просто човешки ресурси (HR). Отделът по човешки ресурси на дадена компания обикновено отговаря за създаването, прилагането и надзора на политики, управляващи служителите и взаимоотношенията на организацията с нейните служители.

Според Харвардския модел за управление на човешките ресурси, създаден от Michael Beer ¹³¹, управлението на човешките ресурси е стратегически подход към заетостта, развитието и благосъстоянието на хората, работещи в дадена организация. Управлението на човешките ресурси включва всички управленски решения и действия,

¹²⁷ Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 19-37). London: Routledge.

¹²⁸ Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human resource management: A critical approach*. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 1-16). London: Routledge.

¹²⁹ Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M.A. Reid, *Human resource management: A critical approach* (pp. 38-54). London: Routledge.

¹³⁰ Klerck, G. (2009). "Industrial relations and human resource management". In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 238-259). London: Routledge.

¹³¹ Fredberg T., Pregmark J. (2017) Michael Beer: It's Not the Seed, It's the Soil. In: Szabla D.B., Pasmore W.A., Barnes M.A., Gipson A.N. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_31

които засягат взаимоотношенията между организацията и нейните служители – с други думи, нейните човешки ресурси.

HRM се отнася до управлението на всички решения в рамките на една организация, които са свързани с нуждите на нейните служители. Той се концентрира върху извличането на максимума от човешкия капитал, който е на разположение на организацията, и подобрява представянето на служителите за постигане на нейните цели. HRM гарантира безпроблемното и ефективно прилагане на политиките и процесите в бизнеса. Управлението на човешките ресурси съществува, за да поддържа баланса между нуждите и удовлетвореността на служителите и рентабилността и способността на организацията да постигне целите си и да отговори на динамиката на средата.

Ефективно функциониращият HRM подпомага работната сила на организацията, за да допринася ефективно за цялостното постигане на целите на организацията. Общата цел на човешките ресурси (HR) е да гарантира, че организацията е в състояние да постигне успех, използвайки капацитета на своите служители¹³². HR специалистите управляват човешкия капитал на една организация и се фокусират върху прилагането на политики и процеси. Те могат да се специализират в намирането, набирането, подбора, обучението и развитието на служители, както и в поддържането на мотивиращи взаимоотношения със служителите. Специалистите по обучение и развитие гарантират, че служителите са запознати със съвременните изисквания за заемане на тяхната позиция и имат възможност за непрекъснато кариерно развитие. Този процес се осъществява чрез програми за обучение, оценки на представянето и програми за възнаграждение.

Екипът по управление на човешките ресурси се фокусира върху анализ на ключовите фактори за удовлетвореност на служителите, като са особено бдителни, когато организационните политики са нарушени, като например случаи, включващи тормоз или дискриминация на работното място. Управлението на придобивките на служителите включва разработване на структури за компенсации, програми за родителски отпуск, отстъпки и други социални екстри.

HR е продукт на движението за човешки отношения от началото на 20-ти век, когато изследователите започнаха да документират начини за създаване на бизнес

¹³² Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Armstrong, Michael, 1928- (Eleventh ed.). London: Kogan Page. ISBN 9780749457389. OCLC 435643771.

стойност чрез стратегическото управление на работната сила ¹³³. Първоначално, ключови дейности за екипа са администрирането на заплати и обезщетения, но поради глобализацията, консолидацията на компаниите, технологичния напредък и развитието на световния пазар, в последните години HR екипите се фокусират върху стратегически инициативи като сливания и придобивания, управление на таланти, планиране на приемственост, корпоративни и трудови отношения, и многообразие на работното място и включване на различни групи. В настоящата глобална работна среда повечето компании се фокусират върху намаляването на текучеството на служителите и върху запазването на таланта и знанията, притежавани от тяхната работна сила. Отделите по управление на човешки ресурси се стремят да предлагат предимства, които ще са атрактивни за служителите, като по този начин намаляват риска от намаляване на нивото на ангажираност и мотивация на служителите, както и психологическото благополучие

Управлението на човешките ресурси се появява като специфична област в началото на XX – ти век, повлияна от Frederick Taylor. Тейлър изследва това, което той нарича „научен мениджмънт“ (понякога наричан „тейлъризъм“), като се стреми да подобри икономическата ефективност в производствените организации. В крайна сметка той се съсредоточава върху един от основните фактори в производствения процес, а именно производителността и ефективността на работната сила ¹³⁴.

Междувременно в Англия К.С. Mayers ¹³⁵, вдъхновен от необичайните проблеми сред войниците, разтревожили генерали и политици в Първата световна война от 1914–1918 г., се превръща в един от създателите на Националния институт по индустриална психология (NIIP) през 1921 г. ¹³⁶. Този акт поставя основата на движението на човешките отношения. Това движение от двете страни на Атлантика се основава на изследванията на Mayo ¹³⁷, както и изследванията на Hawthorne ¹³⁸, относно как стимулите, несвързани с финансовите компенсации и условията на труд, могат да

¹³³ Obedgiu, Vincent (2017-01-01). "Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development". *Journal of Management Development*. 36 (8): 986–990. doi:10.1108/JMD-12-2016-0267. ISSN 0262-1711

¹³⁴ Merkle, Judith A. (1980-01-01). *Management and Ideology*. University of California Press. p. 1. ISBN 978-0-520-03737-3.

¹³⁵ C. Kieren Mayers. (2008). Strategic, Financial, and Design Implications of Extended Producer Responsibility in Europe: A Producer Case Study. <https://doi.org/10.1162/jiec.2007.1228>

¹³⁶ Mark O'Sullivan, 2014, *What Works at Work*, The Starbank Press, Bath, page 3.

¹³⁷ Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations. *The Academy of Management Journal* Vol. 11, No. 2 (Jun., 1968), pp. 189-197, Published By: Academy of Management, The Academy of Management Journal <https://doi.org/10.2307/255256>

¹³⁸ Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 334–345. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.334>

създават по-продуктивна среда и по-ефективни служители ¹³⁹. Работата на Abraham Maslow ¹⁴⁰, Kurt Lewin ¹⁴¹, Weber ¹⁴², Frederick Herzberg¹⁴³ и David McClelland ¹⁴⁴ формират основата на изследвания в областта на организационна психология, организационно поведение и организационна теория, като успяват да създадат фундаментални трудове за превръщането им в приложни дисциплини.

Концепцията за стратегическо управление на човешките ресурси се изяснява благодарение на трудовете на Andrew Carnegie ¹⁴⁵, John Rockefeller ¹⁴⁶ и в публичната политика – Sydney и Beatrice Webb¹⁴⁷, Franklin D. Roosevelt ¹⁴⁸. Този тип изследвания трансформират отношенията между работодател и служител и дисциплината управление на човешките ресурси като "индустриални и трудови отношения". През 1913 г. една от най-старите известни професионални HR асоциации – Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) – стартира в Англия като Асоциация на социалните работници; променя името си десетилетие по-късно на Институт на работниците в промишленото благосъстояние, а през следващото десетилетие отново на Институт по управление на труда, преди да установи сегашното си име през 2000 г. ¹⁴⁹.

Раждането на модерното управление на човешките ресурси може да се проследи през XVIII-ти век. Британската индустриална революция, поражда много големи фабрики и създава безпрецедентен скок в търсенето на работници. Тъй като много от тези работници се налага да работят дълги часове (често около 16-часов работен ден), става все по-очевидно, че щастието на работниците има висока положителна корелация с производителността и ефективността. За да се постигне максимална възвръщаемост на

¹³⁹ Mayo, Elton (1945). "Hawthorne and the Western Electric Company" (PDF). Harvard Business School. Reached 1st June 2021

¹⁴⁰ Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation". In *Psychological Review*, 50 (4), 430-437. Washington, DC: American Psychological Association.

¹⁴¹ Lewin, Kurt, and Kurt Lewin. *Resolving Social Conflicts ; And, Field Theory in Social Science*. Washington, D.C: American Psychological Association, 1997. Print.

¹⁴² Weber, M., In Gerth, H., & In Mills, C. W. (1958). *From Max Weber: Essays in sociology*. New York: Oxford University Press.

¹⁴³ Herzberg, Frederick. *The Motivation to Work*. , 1959. Print.

¹⁴⁴ McClelland, D. C. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>

¹⁴⁵ Carnegie, Andrew, 1835-1919. (1920). *Autobiography of Andrew Carnegie : with illustrations*. London :Constable, Ltd.,

¹⁴⁶ Chernow, R. (1998). *Titan: The life of John D. Rockefeller, Sr.*

¹⁴⁷ Cole, Margaret I.. "Sidney and Beatrice Webb". *Encyclopedia Britannica*, 15 Nov. 2017, <https://www.britannica.com/biography/Sidney-and-Beatrice-Webb>. Accessed 21 March 2022.

¹⁴⁸ Roosevelt, Franklin D. (Franklin Delano), 1882-1945. (1988). *Franklin D. Roosevelt's inaugural address of 1933*. Washington, DC :National Archives and Records Administration,

¹⁴⁹ "History of HR and the CIPD". Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved 1st May 2021

инвестициите се въвеждат програми за повишаване на удовлетвореността на работниците. Освен това условията на труд във фабриките извеждат на преден план безопасността и правата на служителите като тяхно фундаментално право.

През 1920 г. James Angell ¹⁵⁰ произнася обръщение на конференцията за изследване на персонала във Вашингтон, като подробно описва необходимостта от провеждане на анкети за удовлетвореност сред служителите. През 1922 г. е публикуван първият том на The Journal of Personnel Research, съвместна инициатива между Националния изследователски съвет и Инженерната фондация ¹⁵¹. По същия начин в САЩ, първата в света институция за висше образование, посветена на изучаване на работното място – Училището по индустриални и трудови отношения – се трансформира в университета Cornell през 1945 г. ¹⁵². През 1948 г. Организацията, която по-късно ще стане най-голямата професионална HR асоциация – Обществото за управление на човешките ресурси (SHRM) – се формира като Американското дружество за администрация на персонала (ASPA) ¹⁵³.

През втората половина на XX-ти век членството в профсъюзите намалява значително ¹⁵⁴, докато специалистите по управление на работната сила продължават да разширяват влиянието си в организациите. В САЩ фразата „индустриални и трудови отношения“ влиза в употреба, за да изясни въпроси, свързани с колективното представителство и голяма част от компаниите започват да наричат HR експертите като специалисти по администриране на персонала ¹⁵⁵. Много настоящи практики в областта на човешките ресурси произлизат от нуждите на компаниите през 50-те години на миналия век, свързани с развиване и задържане на таланти ¹⁵⁶.

¹⁵⁰ Dewsbury, D. A. (2003). James Rowland Angell: Born administrator. In G. A. Kimble & M. Wertheimer (Eds.), Portraits of pioneers in psychology, Vol. 5, pp. 57–71). American Psychological Association; Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

¹⁵¹ <https://www.workforce.com/files/Reasons-and-Plans-for-Personnel-Research-James-R-Angell.pdf>

¹⁵² "About Cornell ILR". Cornell University School of Industrial and Labor Relations. Retrieved 29.01.2021

¹⁵³ "About SHRM". Society for Human Resource Management. Archived from the original on 16 January 2009. Retrieved 22 December 2020

¹⁵⁴ Belous, Richard S. (1986). Union Membership Trends: The Implications for Economic Policy and Labor Legislation. Congressional Research Service, Library of Congress. p. 27. Retrieved 3 April 2021. Given the 'continued union membership decline' case vs. the 'rebound in union membership' case, which one is currently the 'general wisdom' within the community of labor-management analysts?

¹⁵⁵ Compare Graphed frequencies of HR jargon in American English.

¹⁵⁶ Cappelli, Peter (2015). "Why We Love to Hate HR ... and What HR Can Do About It". Harvard Business Review (July–August 2015). Retrieved 25 July 2021

В края на XX-ти век напредъкът в транспорта и комуникациите значително улеснява мобилността на работната сила и сътрудничеството. Корпорациите започват да идентифицират служителите като на активи. Следователно управление на човешките ресурси се превръща в доминиращ термин за функцията – ASPA дори променя името си на Обществото за управление на човешките ресурси (SHRM) през 1998 г. Първоначално екипите по управление на човешките ресурси са известни като отдели за управление на персонала.

Отделите за управление на персонала се занимават със спазването на законодателството и въпросите, свързани със служителите, а също така прилагат програми за удовлетвореност и безопасност на служителите на работното място. След Втората световна война в Съединените щати отделите за управление на персонала поставят програмите за обучение на армията и започват да се фокусират върху обучението на служителите като ключов за успеха на организацията. Отделите по управление на човешки ресурси започват да приемат името човешки ресурси през 70-те години на миналия век.

Управление на човешкия капитал (HCM) понякога се използва като синоним на HR, въпреки че човешки капитал обикновено се отнася до по-малка част от функциите по управление на човешките ресурси; т.е. знанията и уменията, които служителите притежават и могат да допринесат за развитието на една организация¹⁵⁷. Други термини, които понякога се използват за описание на областта на управлението на човешките ресурси, включват "организационен мениджмънт", "управление на работната сила", "управление на таланти", "управление на персонала" и просто "управление на хората".

HRM е управление на служителите с акцент върху служителите като капитал и активи на бизнеса. В този контекст служителите понякога се наричат човешки капитал. Както при другите бизнес активи, целта е да се използват ефективно служителите, като се намали рискът и се увеличи максимално възвръщаемостта на инвестициите (ROI)¹⁵⁸. Съвременният термин за управление на човешкия капитал (HCM) се използва по-често в сравнение с термина HRM. Терминът HCM е широко разпространен в големи и средни компании, както и други организации, предимно в ИТ сферата.

¹⁵⁷ Armstrong, Michael (2006). "Human capital management". A Handbook of Human Resource Management Practice. Gale virtual reference library. Kogan Page Publishers. p. 29. ISBN 9780749446314

¹⁵⁸ Chai, W (2021). HRM. Online available here: < <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resource-management-HRM>>, reached 15th July 2021

Ролята на практиките за управление на човешките ресурси е да управляват хората в рамките на работното място, за да постигнат мисията на организацията и да укрепят организационната култура. Ако този процес се управлява ефективно, мениджърите в сферата на човешките ресурси могат да подпомогнат набирането на нови професионалисти, които имат умения, необходими за постигане на целите на компанията, както и да помогнат при обучението и развитието на настоящите служители за постигане на стратегическите задачи.

Управлението на човешките ресурси се осъществява чрез специалисти по управление на човешките ресурси, които отговарят за ежедневното изпълнение на функциите, свързани с тази роля. Отделите по управление човешки ресурси в различните организации могат да се различават по размер, структура и естество на индивидуалните позиции. За по-малките организации не е необичайно да има шепа специалисти по човешки ресурси, като всеки от тях изпълнява широк спектър от HR функции. По-големите организации обикновено имат по-специализирани роли, с отделни служители, отговорни за функциите като набиране на служители, обработка на документи, управление на таланти, обезщетения, компенсации и др. Въпреки че тези HR позиции са диференцирани и специализирани, длъжностните функции все още могат да се припокриват една с друга.

Целите на HRM могат да бъдат разделени на четири широки категории:

- ✚ **Обществени цели:** Въведени мерки, които отговарят на етичните и социални нужди или предизвикателства на компанията и нейните служители. Това включва правни въпроси като равни възможности и равно заплащане на труда.
- ✚ **Организационни цели:** Предприети действия, които помагат да се гарантира ефективността на организацията. Това включва осигуряване на обучение, наемане на точния брой служители за дадена задача или поддържане на високи нива на задържане на служители.
- ✚ **Функционални цели:** Насоки, използвани за поддържане на правилното функциониране на човешките ресурси в организацията като цяло. Това гарантира, че всеки служител има възможност да разгърне пълния си потенциал.

- ✚ **Индивидуални цели:** ресурси, използвани за подкрепа на индивидуалните цели на всеки служител. Това включва предлагане на възможност за образование или кариерно развитие, както и поддържане на удовлетвореност на служителите ¹⁵⁹.

Dave Ulrich ¹⁶⁰ изброява функцията на HR като:

- ✚ привеждане в съответствие на HR стратегията с бизнес стратегията
- ✚ реинженеринг на организационни процеси
- ✚ изслушане и взаимодействие със служителите
- ✚ управление на трансформацията и промяната ¹⁶¹.

На макро ниво, HR отговаря за управлението на организационното лидерство и култура. HR също така гарантира спазването на трудовото законодателство, което се различава на различните локации, и често наблюдава здравето, безопасността и сигурността на работното място.

В Съединените американски щати важни федерални закони и разпоредби са Закона за справедливите трудови стандарти от 1938 г., който включва установяване на минимална заплата и защита на правото на определени работници да осъществяват извънреден труд. Федералният закон за гражданските права от 1964 г. защитава от дискриминация и забранява вземането на всякакви решения за наемане или уволнение въз основа на раса, възраст и пол. Законът за семейния и медицински отпуск дава на отговарящите на условията служители до дванадесет седмици неплатен отпуск по семейни и медицински причини. Гарантирането, че компанията спазва всички закони и разпоредби, е важен аспект на човешките ресурси и ще защити компанията от всякакъв вид „правна отговорност“ ¹⁶². При обстоятелства, при които служителите желаят и са законно упълномощени да сключват колективен трудов договор, HR обикновено служи и като основна връзка на компанията с представителите на служителите (обикновено синдикат). Следователно HR, обикновено чрез представители, се ангажира с лобиране пред правителствени агенции (например в Съединените щати, Министерството на труда

¹⁵⁹ Pynes, Joan. (2009). Human resources management for public and nonprofit organizations : a strategic approach. San Francisco, CA :Jossey-Bass, pp.20-35

¹⁶⁰ Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.

¹⁶¹ Ulrich, Dave (1996). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-719-1. OCLC 34704904.

¹⁶² Davis, Robert; Carnovalis, Michael (2018). "The HR Function's Compliance Role". Corporate Compliance Insights.

на Съединените щати и Националния съвет по трудови отношения), за да изпълни своите приоритети.

Управлението на човешките ресурси има четири основни функции:

- ✚ подбор на служители;
- ✚ обучение и развитие;
- ✚ мотивация;
- ✚ задържане на служители ¹⁶³.

Подборът на персонал е функцията по набиране на потенциални служители, която се осъществява чрез интервюта, кандидатстване чрез разглеждане на автобиографии, както и разнообразни канали за привличане на най-подходящите таланти на трудовия пазар. Мениджърите по управление на човешките ресурси трябва да създадат подробни стратегии за набиране на персонал и да имат план за действие, който да представят при стартиране на процеса по подбор. Набирането на служители е много конкурентна дейност, тъй като всяка компания би искала да привлече най-добрите кандидати ¹⁶⁴. Използването на тактики като публикуване в средствата за масова информация, както и изграждане на положителна работодателска марка, може да привлече вниманието на бъдещите служители.

Обучението и развитието е следващата стъпка и включва непрекъснатия процес на обучение и развитие, с оглед повишаване на компетентциите и възможността за адаптация към промяна на служители. Тук мотивацията се разглежда като ключ към поддържането на високо продуктивни служители. Това включва придобивки на служителите, оценки на изпълнението и награди. Обезщетенията, оценките и наградите на служителите са част от добрите практики за насърчване и мотивиране на най-добрите служители.

Задържането на служителите включва стратегически действия, насочени към служителите, мотивирани и фокусирани от това, те да останат наети и напълно продуктивни в полза на организацията ¹⁶⁵. Повечето съвременни бизнеси се глобализират и формират по-разнообразни екипи. HR отделите се явяват гарант, че тези

¹⁶³ Vulpen, E. (2021). 7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know, online available here: < <https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/>>, Retrieved 13th May 2021

¹⁶⁴ Roles & Responsibilities of HR Managers in Growing Organizations |url=https://www.sumhr.com/hr-manager-role/ |website=Sum HR

¹⁶⁵ "Managing for Employee Retention". SHRM. 2019-02-26. Retrieved 12th October 2021

екипи могат да функционират и работят заедно и че хората могат да общуват, съобразявайки и отчитайки всички културни различия. Управлението на човешките ресурси обикновено се разглежда като поддържаща функция за бизнеса, която освен, че работи за подобряването на организационния климат, мотивацията на служителите и поддържа високи нива на удовлетвореност, спомага и за минимизиране на разходите и намаляване на бизнес риска ¹⁶⁶ в организациите.

В стартиращи компании или т.нар **start-up организации**, обучени професионалисти могат да изпълняват HR задължения. В по-големите корпорации обикновено цяла функционална група е посветена на управлението на човешки ресурси, като служителите са специализирани в различни HR задачи и области. функционално лидерство, ангажирано с вземането на стратегически решения в целия бизнес. Едно от честите предизвикателства пред екипа по управление на човешките ресурси е да се справя с идеята за унитаризъм (виждане на компанията като сплотено цяло, в което и работодателите, и служителите трябва да работят заедно за общо благо) и осигуряването на дългосрочно партньорство на служители и работодатели с общи интереси ¹⁶⁷

В рамките на екипа на всяка организация, целите на HRM са:

- ✚ **Подпомагане на организационните цели**, чрез подсигуриране и поддържане на високо ниво на продуктивност сред служителите;
- ✚ Знанията и уменията на всеки служител да се използват по-най добрия начин и да **бъде подсигурирана възможността за бъдещо кариерно развитие**;
- ✚ Изграждане и **поддържане на позитивен организационен климат**, който да осигури положително изживяване на служителите и високо ниво на удовлетворение от организацията, така че те да могат да допринесат с най-добрите си резултати за работния процес.
- ✚ **Ефективна комуникация** на съответните фирмени политики, процедури, правила и разпоредби сред служителите.
- ✚ **Поддържане на етични, правни и социално отговорни норми** за поведение на работното място.

¹⁶⁶ Towers, David. "Human Resource Management essays". Retrieved 17 October 2021

¹⁶⁷ Sonia Bendix (2000): The Basics of Labour Relations, p. 20.

- ✚ **Ефективно управление на промяната**, породена от външни фактори, които могат да засегнат служителите в организацията.

Екипът по управление на човешките ресурси може да бъде разделен на екипи по функции, обикновено свързани с етапите на предварителен подбор, назначаване на служители, обучение и допълнителни социални придобивки. Различните функции могат да включват следното:

- Набиране на служители, адаптиране и задържане;
- Управление на таланти и управление на работната сила;
- Адаптиране на длъжностите и кариерно развитие;
- Социални придобивки и обезщетения;
- Спазване на трудовото законодателство;
- Управление на производителността и ефективността;
- Ангажираност и признание на служителите;

Почти всички области на управлението на човешките ресурси имат усъвършенстван софтуер, който автоматизира в различна степен много HR процеси, заедно с други добавени функции като анализи и отчети. Например, при набирането на кандидати за работа се наблюдава огромен ръст в броя на софтуерните платформи и системи, които помагат както на работодателите, така и на търсещите работа да съпоставят по електронен път организациите и кандидатите помежду си и след това да помогнат за управлението на процесите на интервюиране, наемане и наемане на работа.

Според Sword ¹⁶⁸ управлението на човешките ресурси се дели на три типа функции – управленски, оперативни и консултантски.

Управленските функции включват:

- ✚ **Планиране:** Функцията по планиране на човешките ресурси осигурява най-подходящата съвместимост между служителите и работните места, като същевременно избягва недостиг на работна сила или излишък на организацията. Има четири ключови стъпки от процеса на планиране: анализиране на настоящето предлагане на човешки ресурси, прогнозиране на търсенето на човешки ресурси, балансиране на прогнозираното търсене

¹⁶⁸ Sword, S (2021). What is HR management in an organisation?. Online available here: < <https://www.hrdconnect.com/2019/05/22/what-is-hr-management-in-an-organisation/>>, retrieved 15th March 2021

на човешки ресурси с предлаганото и привеждане в съответствие на първите три стъпки с целите на организацията.

✚ **Организиране:** Организирането е функция на HRM, която включва разработване на организационна структура, която да гарантира постигането на организационните цели. Структурата обикновено е представена от организационна схема (органограма), която предоставя графично представяне на командната верига в рамките на една организация.

✚ **Насочване:** Това включва активиране на служителите на различни нива и насочването им към постигане на целите на организацията. Използването на максимални възможности на служителя се осъществява чрез създаване на постоянно високи нива на мотивация и е основен фокус за тази функция на управление на човешките ресурси.

✚ **Контролиране:** След планирането, организирането и насочването, работата на служителя трябва да бъде оценена, проверена и сравнена с целите на организацията. Ако се установи, че изпълнението се отклонява от плана, трябва да се вземат мерки за контрол.

Оперативна функция включва:

✚ **Набиране и подбор:** Набирането и подборът създава група от потенциални кандидати и се фокусира върху най-подходящите кандидати от този набор. Според проучване на Allegis Group, 83% от организациите смятат, че привличането и задържането на таланти е нарастващо предизвикателство, особено в контекста на дистанционна работа и глобална пандемия;

✚ **Анализ и проектиране на работната длъжност:** Тази функция за управление на човешките ресурси включва описание на естеството на работата, включително необходимите квалификации, умения и трудов опит за конкретна позиция в организацията. Тази функция е от решаващо значение за подпомагане на комбинирането на задачи, задължения и отговорности в един екип за постигане на организационните цели;

✚ **Управление на изпълнението и представянето:** Проверката и анализирането на работата на служителите е друга важна функция, която екипът по управление на човешките ресурси изпълнява. Според проучването на Deloitte Global Human Capital Trends, 79% от ръководителите оценяват като

висок приоритет редизайна на системата за управление на ефективността и практиките за включване на елементи като непрекъсната обратна връзка, поставяне на цели и комуникация, управлявана от служителите;

- ✚ **Обучение и развитие (L&D):** Тази функция по управление на човешките ресурси позволява на служителите да придобият нови умения и знания, за да изпълняват служебните си ангажименти ефективно. L&D също така подготвя служителите за поемане на по-високо ниво на отговорности. Според Асоциацията за развитие на таланти (ATD), организациите, които предлагат цялостни програми за обучение, имат 218% по-висок доход на служител, в сравнение с организациите без формализирано обучение;
- ✚ **Управление на допълнителните придобивки:** Управлението на човешките ресурси включва също така и определяне на заплащане за различни видове труд и компенсация, стимули, бонуси и придобивки, свързани с дадена длъжност. Според Jobvite около 19% от служителите са напуснали работата си заради недостатъчен обем социални придобивки;
- ✚ **Политики:** Екипът по управление на човешките ресурси управлява, изготвя, преразглежда и прилага организационните политики, които са от съществено значение за усещането за социална справедливост на служителите;
- ✚ **Благосъстояние на служителите:** Тази функция се грижи за множество допълнителни придобивки и предимства на служителите. Според проучване на застрахователната компания MetLife, 51% от работодателите казват, че използването на здравни и уелнес услуги спомага за поддържане на лоялността на служителите и задържане на талантите в организацията и ще се превърне в ключова придобивка през следващите 3 до 5 години.
- ✚ **HRMS:** Тази функция включва употребата на специализиран софтуер, който документира, поддържа и извлича информация за служителите, включително история на заетостта, работно време, история на доходите и т.н

Възможностите за кариера в сферата на управлението на човешките ресурси стават все по-мощни. The Wall Street Journal, в анализ на данните, публикувани от Бюрото по трудова статистика (BLS), класира длъжността "HR мениджър" като 35-та (от 800) най-обещаваща позиция въз основа на средните заплати през 2018 г. и очакваните работни места през 2028 г.

Сферата на управление на човешките ресурси се развива и дигитализира изключително бързо. Компаниите все повече осъзнават стратегическата разлика, която може да добави към организацията ефективният HR отдел и съответно инвестират в развитието на тези екипи. В резултат на това, търсенето на работни места в областта на човешките ресурси нараства. Очаква се 7% ръст на позицията HR мениджър в Съединените щати от 2018 до 2028 г.¹⁶⁹. Перспективите за заплата остават в широки граници, като средната заплата на мениджъра по управление на човешки ресурси в момента е около 113 000 долара. За позициите на специалисти по човешки ресурси средните заплати са около 60 000 долара¹⁷⁰.

Консултантската дейност в сферата на управление на човешките ресурси е свързана с кариерна пътека, при която хората могат да работят като външни анализатори на организациите и да изпълняват задачи, възложени на външни подизпълнители от компании. Едни от най-големите фирми, извършващи консултантска дейност в сферата на управлението на човешките ресурси, са Mercer, Ernst & Young, Deloitte, Watson Wyatt Aon и PwC Consulting¹⁷¹.

Екипът по управление на човешките ресурси се фокусира върху дългосрочното развитие и задържане на служителите, повишаването на нивата на тяхната удовлетвореност и индивидуален подход към всеки един от тях. Проучването, касаещо нивата на емпатия в бизнес среда, проведено от Businessolver посочва, че 93% от служителите в САЩ посочват, че е по-вероятно да останат в организация с мениджмънт, проповядващ емпатия и приемане¹⁷². Също така, проучването happywork на Ultimate Software казва, че 75% от служителите биха останали по-дълго в организация, която изслушва и адресира техните притеснения¹⁷³.

Качеството на трудовия живот и социалния климат е ключова ценност за субективното благополучие на служителите и тяхната дългосрочна удовлетвореност.

¹⁶⁹ Jonathan E. DeGraff (2010). "The Changing Environment of Professional HR Associations". Cornell HR Review. Archived from the original on 11 February 2012. Retrieved 21st July 2021.

¹⁷⁰ Wright, Patrick. "The 2011 CHRO Challenge: Building Organizational, Functional, and Personal Talent" (PDF). Cornell Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). Retrieved 3 September 2011.

¹⁷¹ Maldonado, S (2019). Vault's 2020 Rankings of the Best Consulting Firms to Work For Are Here!. Online available here: < <https://firsthand.co/blogs/consult-this-consulting-careers-news-and-views/vaults-2020-best-consulting-firms-to-work-for>>, Retrieved 15th July 2021

¹⁷² Businessolver (2021). 2021 State of Workplace Empathy Study: Executive Summary. Online available here: <https://www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy>, Retrieved 13th March 2021

¹⁷³ Ultimate Software (2016). The Ultimate Software 2016 National Study on Satisfaction at Work. Online available here: < <https://www.ultimatesoftware.com/happywork>>, Retrieved 21st October 2020

Всеки един служител има право на безопасна, комфортна и приятна среда, което е една от основните цели на екипа по управление на човешките ресурси. Според проучването на Gallup „Global Productivity Hinges on Human Capital Development“, 85% от служителите по света се чувстват неангажирани на работа и само 15% получават дългосрочно удовлетворение от работата си ¹⁷⁴.

Съвременната бизнес среда е изключително динамична. Повишаването на знанията и уменията на служителите е дългосрочен процес, като все повече се говори за концепцията „учене през целия живот“. Екипът по управлението на човешките ресурси и особено експертите в сферата на обучението и развитието, подпомагат служителите и предоставят възможността за непрекъснато учене и управление на талантите в организацията. По този начин се улеснява и адаптацията на служителите. Съвременните организации все повече се нуждаят от методи за улесняване на непрекъснатото адаптиране на служителите към иновациите и нововъведенията на работното място.

Екипът по управление на човешките ресурси измерва и анализира и общата удовлетвореност на служителите, като предлагат и конкретни мерки за влияние на тази променлива. Удовлетвореният служител е склонен да се обвърже дългосрочно с дадена организация. Съвременните организации от друга страна имат мотивация за печалба и разрастване на техния бизнес дял. Според Decision Wise чрез Human Resources Today, 64% от работниците в световен мащаб смятат, че именно работата им дава усещане за смисъл и цел в живота ¹⁷⁵.

Ефективното управление на човешките ресурси позволява на организациите да се справят стратегически с проблемите, касаещи работната сила. HRM подпомага привличането и задържането на компетентни служители, подпомага лидерите и служителите на организацията да се адаптират към организационните промени и позволява адаптирането и имплементирането на технологии и иновации. Управлението на човешките ресурси има ключова роля в управлението на служителите, като

¹⁷⁴ Crabtree, S (2018). Global Productivity Hinges on Human Capital Development, Online available here: <https://www.gallup.com/workplace/236207/global-productivity-hinges-human-capital-development.aspx#:~:text=Global%20Productivity%20Hinges%20on%20Human%20Capital%20Development&text=Employee%20Engagement%20Create%20a%20culture,in%20their%20work%20and%20workplace,> Retrieved 10th February 2020

¹⁷⁵ DecisionWise (2020). Leading Remotely – 6 Ways to Increase Connection and Engagement. Online available here: < <https://decision-wise.com/leading-remotely-6-ways-to-increase-connection-and-engagement/>>, Retrieved 18th October 2021

усъвършенства ефективната и креативна екипна работа, което от своя страна води до повишаване на конкурентноспособността на организацията.

Значението на екипа по управление на човешките ресурси може да остане незабелязано в организацията с постоянна динамика на работното място, но без ефективния принос на HRM организацията може да не е в състояние да постигне най-високия си потенциал и да постигне максимума на възможностите си. Когато се управлява стратегически, HRM екипът допринася за развитието и обогатяването на мисията, визията, ценностите и целите на организацията.

Създаването на разпознаваема работодателска марка за организацията, нейните служители и всички заинтересовани страни е важна отговорност на екипа по управление на човешките ресурси. Според проучване на Culture IQ, изграждането на работодателска марка и фирмена култура подпомага компаниите да увеличат нивото на високо квалифицираните кандидати (49%), да увеличат броя на препоръките от служители (41%), както и да наемат най-подходящите за позицията експерти (55%) ¹⁷⁶.

Екипът по управление на човешките ресурси е отговорен за осъществяването на вътрешно-фирмената комуникация, като предоставя пълна информация на служителите, касаеща тяхното функциониране и управление в организацията. В съвременните организации, HRM екипът поддържа и подпомага и външната комуникация на компанията, като по този начин изгражда по-високата разпознаваемост на работодателската марка и се грижи за подобряване на имиджа на компанията сред потенциалните кандидати за работа.

Не на последно място, екипът по управление на човешките ресурси оказва влияние върху културата на организацията и има ключова роля, за да гарантира, че културата на организацията продължава да бъде подкрепяща и съответстваща на организационната мисия, визия и ценности. Културата на една организация никога не остава статична – тя се променя с променящата се демография, динамиката на пазара на труда, нормите на работното място, глобализацията и други фактори. HRM формира средата на организацията и културата на организацията се отразява в HRM – така че те са взаимосвързани. Според друго проучване на Culture IQ, 73% от работодателите

¹⁷⁶ Perceptyx (2021). Perceptyx Equips HR Leaders for the Talent War; Acquires Waggl and CultureIQ. Online available here:< <https://blog.perceptyx.com/news-perceptyx-acquires-waggl-and-cultureiq>>, Retrieved 13th September 2021

вярват, че разпознаваемата корпоративна култура дава на техните организации конкурентно предимство¹⁷⁷.

¹⁷⁷ Denison (2021). A BALANCED APPROACH TO CULTURE TRANSFORMATION, Online available here: < http://www.denisonconsulting.com/case_studies/case-study-sdlc/>, Retrived 10th October 2021

2. ЕТАПИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Съвременните технологии оказват значително влияние върху HR практиките. Използването на специализиран софтуер прави информацията по-достъпна в рамките на организациите, елиминира времето за извършване на административни задачи, позволява на бизнеса да функционира глобално и намалява разходите ¹⁷⁸. Информационните технологии подобряват HR практиките в множество области.

Процесът на подбор на служители е повлиян изцяло от информационните технологии ¹⁷⁹. В миналото, традиционните методи за набиране на служителите, са свързани с публикации в медии, както и от “рекламата” от уста на уста, за да се запълнят нужните позиции. Тези канали на подбор не позволяват достигането до милиони хора, което води до забавяне на процеса както и увеличено време за попълване на новите позиции. С използването на електронни инструменти за набиране на персонал, специалистите по управление на човешките ресурси могат да публикуват в различни сайтове за търсене на работа, както и да проследяват кандидатите. Обратната връзка от вече проведени интервюта също може да се намери онлайн в специализиран софтуер. Това подпомага управлението на всички отворени работни места и кандидати за дадена организация по начин, който е по-бърз и по-лесен от преди. Електронното набиране също помага за премахване на ограниченията на географското местоположение и да се наемат служители глобално ¹⁸⁰.

Специалистите по управление на човешки ресурси обработват големи количества документи всеки ден, вариращи от заявки за прехвърляне на служители в различни отдели до поверителни данъчни формуляри за служители, както и форми за обратна връзка. Тази документация трябва да се съхранява за значителен период от време, като различните правни регулации за това варират. Използването на информационни системи за управление на човешки ресурси (HRIS) улеснява компаниите да съхраняват и извличат файлове в електронен формат, за да имат достъп в реално време до всички

¹⁷⁸ Lepak, David P., and Scott A. Snell. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century." Human Resources Management Review 8.3 (1998): 214-34. Web. 22 Feb. 2016. The current and increased significance of information technology in Human Resources processes

¹⁷⁹ Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. Organizational Dynamics, 31(3), 224-244.

¹⁸⁰ Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. Organizational Dynamics, 31(3), 224-244.

документи на служителите, като по този начин елиминира нуждата от физически файлове и освобождава физическо пространство в офиса. HRIS също така позволява достъп до информация по навременен начин; файловете могат да бъдат достъпни за секунди ¹⁸¹. Наличието на цялата информация на едно място също така позволява на професионалистите да анализират данни бързо и акуратно, тъй като цялата информация е в един централизиран софтуер.

Технологичните нововъведения позволяват на специалистите по управление на човешки ресурси да обучават новите служители по по-ефективен начин. Това дава на служителите възможността да имат достъп до програми за въвеждане и обучение от практически всяка една точка. Това елиминира необходимостта обучителите да се срещат с нови служители лице в лице в първия работен ден, както и предоставя възможността въвеждащото обучение да се осъществява на глобално ниво. Обучението във виртуални класни стаи дава възможност на специалистите по човешки ресурси да обучават ефективно голям брой служители и да оценяват напредъка им чрез компютъризирани програми за тестване. Някои работодатели избират да включат инструктор с виртуално обучение, така че новите служители да получават обучение, което се счита за жизненоважно за ролята. Служителите имат по-голям контрол върху собственото си обучение и развитие; те могат да се включат в обучение според собствените си предпочитания за време, което може да им помогне да управляват баланса между работата и личния си живот.

2.1. Подбор на човешките ресурси

Функцията по подбор на служителите в организацията е функция с особена значимост за цялостното управление и ефективност в компаниите. През 2019 година, компаниите разпределят бюджетите си като 30 % от тях са посветени на традиционна рекламна кампания и публикуване на обяви, 22 % са насочени към агенциите за подбор на персонал, с които компаниите работят съвместно. Едва 17 % се отделят за различни средства за подбор на служители чрез специализиран софтуер и системи за поддържане на бази данни с кандидати, а 9 % от бюджетите са били раздадени под формата на бонус за препоръка от колегите. За различни събития, посветени на подбор, са използвани 8 %,

¹⁸¹ Johnson, R. D., & Guetal, H. G. (2012). Transforming HR Through Technology. Retrieved from https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr_tech_epg_final.pdf

а също толкова са предназначени за поддържане на репутацията на компанията или т.нар. **employer branding** ¹⁸².

През изминалите години един от основните инструменти за подбор на кандидати е свързан с използването на специализиран софтуер, разработен на принципа на изкуствения интелект. Някои от най-ефективните софтуери разполагат със специализирано табло, визуализиращо последните промени, извършени в системата. Тези инструменти дават възможност за позициониране на компанията в специални уебсайтове, насочени към кандидати, търсещи работа. Системите дават възможност за автоматична проверка на миналия опит и препоръки, както и възможност за автоматично сравняване на данните от посочената автобиография и всички онлайн ресурси. Тези софтуери имат възможност за провеждане на видео интервюта, както и тестване и последващ процес на въвеждащо обучение в компанията.

Софтуерът за подбор на кандидати представлява специализиран инструмент, използван от служителите по подбор на персонал, с цел автоматизация и оптимизация на различни етапи от този процес. Той включва разнообразни функции като търсене, избиране и предварителен преглед, като осъществява и интервю с одобрените кандидати. Тези софтуери започват да придобиват популярност и биват въведени в началото на 1990 година в някои от най-големите глобални компании. Желанието за оптимизация и повишаване на ефективността в процеса на подбор налага и създаването на подобни инструменти, които съумяват да обработят голямо количество от бази данни, свързани с профили на кандидати за работа. Тези софтуери търсят потенциални кандидати в мрежата, изготвят списък с отговарящи на изискванията служители, интервюират кандидати и комуникират с мениджърите на всеки етап от процеса по подбор.

Защо е важно да се **обърне внимание на качеството, а не просто на количеството** получени кандидатури? Идентифицирането на кандидатите с потенциал и висока квалификация е важно за организацията. Обикновено количеството на най-висококвалифицираните кандидати е не повече от 20 % от общия брой кандидатури. Идеята, че най-квалифицираните кандидати могат да предложат до 4 пъти

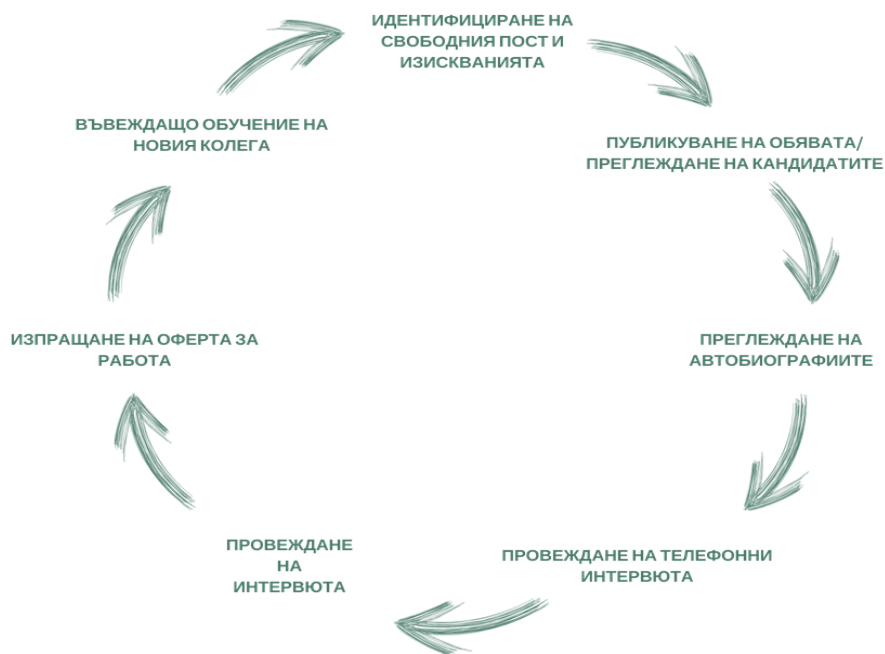
¹⁸² Qureshi, J (2021). How to create an effective recruitment budget. Online available here: <<https://chacc.co.uk/startup-blog/how-to-budget-effectively-for-hiring/>>, Retrieved 15th December 2021

по-ефективни резултати е директен отговор на въпроса: Как да повишим ефективността и качеството в организацията ¹⁸³.

Качеството на професионалната мрежа и контактите на служителите е от ключово значение. Хората с високи професионални качества и успехи са обикновено членове на подобни екипи или групи по интереси. Възможността на група от хора да реализира проекти на високо ниво се свързва пряко с наличието на високоефективни специалисти в него. В тази връзка, при подбора на кадри трябва да се опита да оценим качеството на контактите или социалната мрежа, които потенциалният служител има. Идеята на този тип подбор е високата ефективност, която може да постигне организацията, наемайки не само квалифицирани, но и мотивирани екипи. Ако дадена организация желае да се позиционира като предпочитан и желан работодател, следва да привлича само мотивирани и ефективни хора, които са в състояние да създадат високопродуктивни екипи.

Етапите на процеса на подбор на персонал представят **целия цикъл на подбор, през който следва да премине организацията**. Процесът обикновено стартира с публикуване и обявяване на позицията и приключва с отправената оферта към кандидата и процеса на първоначалното въвеждащо обучение.

¹⁸³ Ponomarev, Ilya V. & Williams, Duane E. & Hackett, Charles J. & Schnell, Joshua D. & Haak, Laurel L., 2014. "Predicting highly cited papers: A Method for Early Detection of Candidate Breakthroughs," *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 81(C), pages 49-55.



Фигура 1. Етапи на подбор

Голяма част от съвременния подбор на кандидати се осъществява онлайн. Онлайн подбор определяме **като метод на подбор, осъществяващ се чрез употреба на онлайн специализиран софтуер или друга технология с цел да се привлекат, намерят, оценят и наемат най-подходящите служители.** Онлайн средствата за подбор включват:

- ✚ Предварително проучване на кандидати в социалните мрежи;
- ✚ Използване на софтуер за проследяване на цялостния път на кандидатурите;
- ✚ Интервюиране на кандидатите онлайн или чрез специализиран софтуер за провеждане на видео интервюта.

Част от тези методи са алтернатива на подбора извън социалните мрежи като публикуване на обяви във вестници, посещение на кариерни изложения и събиране на автобиографии лично от потенциални кандидати. Множество компании комбинират двата **типа подбор – извън социалните мрежи и онлайн подбор.** Технологиите подпомагат процеса на подбор и увеличават ефективността му чрез възможността да се достигне до много по-широк кръг от хора. В същото време използване на канали извън

мрежата, като участие на различни изложения и срещи, прави комуникацията и връзката със служителите по-лична.

Какви са стъпките в онлайн подбора? Те съдържат всички стандартни етапи на целия процес на подбор, с тази разлика, че включват и уеб-базирани технологии. Някои от най-важните стъпки са:

- ✚ Публикуване на обява за работа в различни онлайн издания за обяви;
- ✚ Проверка за препоръки или минало взаимодействие в система за проверка на опита на кандидатите;
- ✚ Предварително селектиране на кандидати в социални медии и сайтове за проекти или портфолио;
- ✚ Попълване онлайн на тестове за оценка на личността или знанията и уменията;
- ✚ Интервю на кандидатите, чрез използване на онлайн видео софтуер;
- ✚ Изготвяне на проверка на миналия опит на кандидата.

Предварителният подбор (sourcing) включва предварително разглеждане, идентифициране и свързване с потенциалните кандидати. Това е проактивен подход в намирането на потенциални кандидати, за да бъдат запълнени настоящите и бъдещите нужди на организацията. Подборът се включва след този първоначален етап и е свързан с всички процеси по управлението на кандидатурите, както и с преглед, провеждане на интервю и оценка на кандидатите. Някои специалисти по подбор на персонала включват предварителния или първоначален подбор към началната стъпка на подбора. В други екипи, професионалисти по управление на човешките ресурси се занимават с първоначалния подбор и са отговорни за идентифицирането на квалифицирани кандидати единствено на този етап от цикъла по подбор. И цялостният процес на подбор, и предварителният подбор са под "шапката" на екипите по управление по човешки ресурси.

Как предварителният подбор влияе на цялостния процес по подбор? Това е ключова стъпка от цялостната стратегия на подбор на кандидатите. Специалисти, които използват предварителния подбор като инструмент, могат да се възползват от следните плюсове:

- ✚ **Намалява се времето за запълване на позиции** – тъй като те вече са прегледали потенциалните кандидати;

- ✚ **Изграждат се бази от данни за потенциални таланти** – за да задоволят настоящите и бъдещи нужди;
- ✚ **Позиционират себе си с цел да задоволяват нуждите на организацията в бъдеще** – привличането и наемането на различни кандидати повишава разнообразието в организацията.

Специалистите по предварителен подбор са професионалисти от сферата на човешките ресурси, които идентифицират и ангажират потенциални кандидати за настоящи и бъдещи нужди на организацията. Стъпките в процеса на работа при тях включват:

- ✚ Идентифициране на нуждите от служители за конкретните позиции в компанията;
- ✚ Установяване на ефективни канали за привличане на кандидатите;
- ✚ Достигане до потенциални кандидати;
- ✚ Развиване на бази данни от таланти за потенциални роли;
- ✚ Използване и изпробване на нови платформи за предварителен подбор и инструменти;
- ✚ Измерване на резултатите от подбора на персонал.

Етапите на предварителен подбор според Pavlou ¹⁸⁴ включват:

- ✚ Набиране на ценна и подходяща за кандидатите информация, свързана с автобиографията, както и с различни създадени проекти;
- ✚ Предварителен подбор на кандидати, които отговарят на изискванията и биха били подходящи за работата;
- ✚ Свързване с кандидати и изграждане на връзка с тях, за да бъдат информирани за нуждите на компанията;
- ✚ Изграждане на дългосрочни отношения и връзка с потенциални кандидати.

Какво е социален предварителен подбор? Практиката е използването на социалните мрежи като LinkedIn, Facebook и Twitter за идентифициране, привличане и изграждане на контакт с потенциални служители. Служителите, занимаващи се с подбор

¹⁸⁴ Cheng Z (Aaron), Dimoka A, Pavlou PA. Context may be King, but generalizability is the Emperor! Journal of Information Technology. 2016;31(3):257-264. doi:10.1057/s41265-016-0005-7

чрез социалните канали, използват социалните мрежи, за да съберат данни като автобиографии, осъществени проекти, както и детайли за контакт. По този начин се достига до потенциални кандидати, за да се изгради база данни с таланти за бъдещите цели на организацията. Служителите по подбор се свързват с квалифицирани специалисти и разговарят с тях, за да ги информират относно бъдещи отворени позиции. По този начин се промотират и настоящите позиции на компанията и се изгражда позитивна работодателска марка за организацията.

Кои са най-успешните канали за търсене на кандидати? Несъмнено, социалните мрежи като LinkedIn, Facebook, Indeed и Twitter предлагат достъп до милиони потребители. Всички тези социални канали разполагат с функционалности, които позволяват задаването на конкретни критерии и изготвяне на профил на кандидатите за достигане до определена група от хора. За откриването на определени кандидати експертите стигат и по-далеч, използвайки специален метод, наречен **Boolean търсене** (по името на създателя на математическата теория George Boole), при който всички променливи са или верни или грешни. Можем да търсим в множество социални мрежи, основавайки се на този модел. Експертите по подбор са подобрили търсенето на най-подходящи кандидати като доразвиват функционалности за по-прецизно селектиране на бъдещи позиции.

Различните етапи от процеса по подбор на персонал се изпълняват от различни функции на софтуера. **Идентифицирането на кандидатите (sourcing)** се осъществява чрез промотиране на нови вакантни позиции в различни центрове за подбор, кариерни уебсайтове, общности на специалисти, търсещи работа, както и чрез всички възможни канали в социалните медии. Функцията **проследяване на кандидатите (applicant tracking)** показва пътя на кандидата, включително чрез анализ на автобиографията му, оценка на сходствата с изискванията за позицията, интервюто и оценката на миналия опит. Безспорно, една от най-полезните функции на подобни софтуери е възможността за анализ на данните, свързани с процеса. Специално табло за визуализация предоставя данните по ключови показатели като брой подадени автобиографии, време за наемане, канал, чрез който сме достигнали до кандидата, както и какво е съотношението на брой подадени кандидатури и брой интервюирани кандидати.

Предварителната оценка на кандидата и възможността за проверка на миналия опит е друга ключова функция, с която разполага софтуерът. Оценката на кандидата дава

възможност за оценка на личността, благодарение на когнитивни въпросници, въпросници за оценка на знанията и уменията, както и анализ на препоръките от предишен работодател и минал опит. Процесът по подбор приключва с наемането на кандидата и последващото му **въвеждащо обучение (onboarding)**.

Защо подобни софтуери придобиват такава широка популярност? Проведено изследване сред водещите компании в сферата на информационните технологии и разработка на софтуер сочи, че около 40 % от специалистите по подбор на персонал използват този специализиран софтуер ¹⁸⁵. Очакванията са в следващите години процентът на използващите го да се увеличи поради улеснения процес на работа, който предлага. Софтуерът предлага автоматични подновявания и актуализации на подадените кандидатури, както и възможност за избор на допълнителни опции и услуги.

Корпорацията LinkedIn разработва следната статистика – 75 % от кандидатите, търсещи активно работа, посещават уебсайта на компанията или преглеждат кариерните възможности, които компаниите предлагат. От общия брой кандидати 45 % изпращат своите автобиографии от мобилно устройство, като 20 % дори използват мобилно устройство за изготвяне на своята автобиография.

Наличието на подобен софтуер се разглежда като иновация в сферата на човешките ресурси в наши дни, но очакванията са да се превърне в ежедневие в следващите години. Множество големи компании в момента са въвели този продукт като част от целия цикъл по подбор на персонал. Софтуерът предлага някои ключови функционалности, които повишават ефективността и намаляват времето, прекарано в анализ на автобиографии. Централното ядро на подобен род иновативни решения са възможността за проследяване на кандидатурата от началото до края – от публикуването на свободна позиция в различните мрежи и канали, до наемането и назначаването на кандидата. Всяка една обявена свободна позиция в съвременните компании е обвързана с получаването на множество автобиографии. 94 % от компаниите, използващи този софтуер изтъкват, че това е подобрило цялостния им процес по подбор на персонал. Една от причините за това е автоматизацията на процеса и възможността софтуерът да

¹⁸⁵ Florentine, S. (2020). What is an HRIS? A key tool for all your human resources needs. Online available here: <https://www.cio.com/article/220081/what-is-an-hris-a-key-tool-for-all-your-human-resources-needs.html>, retrieved 15th June 2022

направи първоначален подбор на кандидатите на база ключови думи или предварително зададени въпроси.

В същото време, следва да изтъкнем и една от основните слабости на подобен род приложения. Например, кандидат с недостатъчно опит за дадена позиция, би могъл да бъде оценен като подходящ на база предварително зададени ключови думи, а кандидат с богат опит и квалификация – да бъде оценен като неподходящ, защото не покрива критериите, заложиени в първоначалните изисквания и ключови думи.

Софтуер за провеждане на онлайн интервюта е следващата иновация, която придобива широка популярност в някои компании. Благодарение на специализирани програми и софтуер, биха могли да се организират онлайн интервюта в реално време или интервюта да се записват и да се преглеждат впоследствие. Следващата иновативна стъпка в тази посока е друг софтуер, който предоставя по-подробна информация, свързана с речта, използвани фрази, лицево разпознаване, с цел да се определи вероятността кандидатът да е подходящ за позицията.

Голяма част от служителите по подбор на персонал изпращат десетки съобщения до потенциални кандидати в социалните мрежи. Очакванията през следващите години са, че тези монотонни дейности ще бъдат изпълнявани от автоматизирани системи и продукти. Алгоритмите, които оформят изпълнението на определени процеси, преоформят дейността по подбор много по-бързо, отколкото всяка друга дейност. Това не е изненада, поради факта, че дейността по подбор е свързана с повтарянето на множество монотонни действия, основаващи се на анализ на данни и разчита на индивидуалната човешка преценка за оценка на резултатите. Софтуерите по подбор на служители подпомагат голяма част от дейността и оптимизират финансовите вложения в тях. Тази употреба води до два сценария – първият е свързан с работата на експерта по подбор на персонал с изкуствения интелект, използвайки данните, за да приеме или отхвърли своята хипотеза. Вторият е свързан с почти пълната автоматизация на екипа по управление на човешките ресурси, свързана с наличието на различни апликации, анализиращи и оценяващи кандидата, както и с т.нар. **чатботи (chatbots)**, които инициират разговор с кандидатите без почти никаква човешка намеса.

В областта на управлението на човешките ресурси съществуват множество области за иновация. Алгоритмите могат безпроблемно да създадат комплексна длъжностна характеристика, използваващи език, изключващ всякакви форми на

предразсъдъци и нагласи. Съществува софтуер, който за минути анализира лицевото изражение на кандидата във видео интервю и прави изводи на база интонация, език на тялото и тон на гласа. Чатботите могат да заемат централно място в комуникацията с кандидатите. Алгоритми за анализи на данни могат да търсят публикации в социалната мрежа, които биха били предпоставка за анализ на дейността на съответния кандидат (съществуват обаче определени легални ограничения при използването на подобен софтуер). Изпращането на електронна поща до потенциални кандидати от служителите по подбор определено се превръща в загуба на време, след като десетки софтуери предоставят по-бърза услуга.

Към момента все още съществува пропаст между това, което правим и което може да бъде направено. Повечето анализи, които използваме днес, са изключително базови. Значителна част от данните от работната среда са неструктурирани и съществуват множество легални и етични ограничения при използването им. Според Lazslo Bock ¹⁸⁶, до неотдавна изпълнителен директор на Google, 99,4 % от интервютата за работа са загуба на време, тъй като това време е прекарано, за да си докажеш впечатлението, което си придобил в първите 10 секунди от интервюто. Ние конструираме предположения, за да потвърдим нашите мигновени впечатления (решения) и ценим повече предоставените препоръки, вместо реалните данни и доказателства; така нерядко се проваляме в адекватната преценка на кандидатите ¹⁸⁷

През последните години служителите по подбор на персонал използват структурирани и полуструктурирани интервюта, които работят добре, ако са приложени от опитен специалист. Но както често се случва в реалността, повечето интервюта преминават през неструктуриран вариант и зависят от опита, с който разполага кандидатът. В последните години се наблюдава и тенденцията специалистите по управление на човешките ресурси да се превръщат в служители, ориентирани към анализ на данни, за да могат решенията, които вземат, да бъдат основани на резултатите от анализираните данни. Но в същото време, когато говорим за оценка на талантите и идентифициране на потенциал, по правило то се осъществява на база на интервюта, които често не са обективни.

¹⁸⁶ Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead Twelve*; 1st edition (April 7, 2015)

¹⁸⁷ Hoover JC, Alenazi AM, Alothman S, et al Recruitment for exercise or physical activity interventions: a protocol for systematic review *BMJ Open* 2018;8:e019546. doi: 10.1136/bmjopen-2017-019546

Използването на изкуствен интелект в процеса по подбор на персонал може да внесе някои обективни критерии в процеса на вземане на решение. В същото време, не съществуват данни, които да доказват, че използването на изкуствен интелект в дългосрочен план може да подобри значително качеството на избраните кандидати. В повечето случаи откриването на идеалния кандидат и най-подходящият служител за организацията е много предизвикателна задача. Компанията Uniliver посочва някои впечатляващи резултати – отчетена е възвращаемост в размер на около 1 милион паунда през първите няколко месеца, след като е използвана автоматизирана система за подбор. В същото време, 80 % от предложените от изкуствен интелект кандидати, са квалифицирани като подходящи за конкретната позиция. В същото време, софтуерът все повече се затруднява при някои по-комплексни или нестандартни позиции.

Използването на такъв софтуер е ключов в областта на управлението на човешките ресурси поради възможността му да бъде канал за достигане до пасивните кандидати, които се вписват в изискванията на търсения профил. Компанията LinkedIn публикува доста интересна статистика, твърдейки, че около 30 % от регистрираните потребители активно търсят нова роля през цялото време. Ефективността на продукта би се повишила, ако кандидатите изработят своята автобиография, така че да съответства на ключовите думи, заложи в софтуерния продукт.

Често за процеса на подбор на персонал се говори като отнемащо време и представляващ ключов етап от управлението на човешките ресурси. Повечето компании инвестират ресурси, привличат специалисти по подбор, притежаващи определени знания и умения с цел да оптимизират процеса. Някои изследователи определят следните стъпки:

- ✚ Дефиниране на изискванията към позицията;
- ✚ Дефиниране на профил на идеалния кандидат (изисквания към позицията);
- ✚ Привличане на кандидати;
- ✚ Избор на най-подходящия кандидат;
- ✚ Подготовка за новия кандидат.

Преди да се насочим към избор на конкретен кандидат е важно изискванията към позицията да бъдат дефинирани достатъчно ясно. Правилно дефинираните изисквания

към кандидатите изчисляват неяснотите около очакванията, задачите и отговорностите към позицията. Детайлната характеристика на работата включва:

- ✚ **Главната цел на тази позиция** – състои се от максимално кратко описание;
- ✚ **Главните задачи пред служителя на тази позиция** – колкото по-ясно и конкретно са описани задачите и изискванията, толкова по-добре както за кандидата, така и за организацията;
- ✚ **Изискванията и обхвата на позицията** – описание на параметрите на позицията, важността на ролята и нейната отчетност, както и служителите, които са на подчинение на служителя на конкретната позиция;
- ✚ **Субординация** – за кого отговаря човекът на тази позиция, как тази позиция се вписва в бизнес нуждите на организацията;
- ✚ **Детайли за позицията** – ниво на заплащането, часове, местоположение на офиса, дали позицията е на пълно работно време ¹⁸⁸.

Ключово значение за успешния подбор на кандидати имат различните софтуери за извършване на първоначален подбор на кандидати. Този софтуер се използва от служителите по подбор на персонал, от специалистите по откриване на таланти, както и от мениджърите на екипи, за да автоматизират някои етапи в процеса на набиране на служители. Тези софтуери могат да бъдат разделени и функционално. Трите основни категории на инструментите за подбор включват система за проследяване на целия процес по подбор, през който преминава кандидатът, системите за управление на връзката с кандидатите и софтуер за провеждане на интервюта. Иновациите са насочени към автоматично провеждане на първоначален скрийнинг на кандидатите, използвайки функции за скриване на самоличността на кандидатите, софтуер за откриване на талантите и работи за подбор. Всички софтуери, част от изкуствения интелект, са насочени към откриване на кандидати от съществуваща база данни за кандидати.

Автоматизираните софтуери правят оценка на уменията, знанията и опита на кандидата и сравняват тези характеристики с другите участници в процеса, за да могат автоматично да обобщят и да направят списък с най-добре подготвените служители. Със способността си да анализират огромно количество информация и бази данни, тези

¹⁸⁸ Шопов, Д, Маргарита Атанасова, Тодор Шопов, Мирослава Пейчева. (2009). Управление на човешките ресурси, Част 2, Тракия-М, стр. 110-128

софтуери съкращават времето и повишават ефективността. Този вид софтуер се справя и с друг проблем – успява да оцени всички налични автобиографии. Компаниите твърдят, че около 65 % от изпратените автобиографии дори не успяват да бъдат разгледани от специалистите по подбор. Някои от тези софтуери съдържат иновативни решения, свързани с предварителния етап на разглеждане на кандидатури като:

- **„Сляпо“ наемане (blind hiring).** Това е тенденция, свързана с разнообразни техники, целящи анонимно представяне на дадена кандидатура, за да бъде елиминирана всяка възможност за прилагане на дискриминативна оценка от страна на наемащия. Този тип техники придобиват широка популярност заради изискванията към компаниите да насърчават разнообразието сред служителите и да поставят всички кандидати пред равни условия. Идеята е, че този метод ще увеличи разнообразието на работната сила, позволявайки на мениджърите и на служителите по подбор на персонал да бъдат по-обективни в оценките си относно знанията и уменията на кандидата и потенциала му за успех, абстрахирайки се от демографски характеристики като раса, пол, възраст и образователен ценз. Софтуерните инструменти, свързани с изпращане на анонимни автобиографии и тестове за оценка преди наемане, са сравнително лесни за употреба в корпоративна среда. В бъдеще се очаква, че техники като аудио интервю с ефект, който автоматизира гласа на кандидата, ще се превърне в част от етапа на предварителния подбор в организациите.

- **Преоткриване на таланти (talent rediscovery)** е възможността софтуерът автоматично да сканира и да открива кандидати, които вече са кандидатствали за дадена позиция, но биха били подходящи за друга. Стандартният софтуер, с който повечето компании работят, не позволява автоматично сканиране на наличните автобиографии. Софтуерът за откриване на таланти използва изкуствен интелект, за да намери, оцени и ранжира ключовите кандидати за настоящи позиции. Този софтуер позволява кандидатите да бъдат оценени бързо, но и да се повиши ефективността при тяхната оценка. Чрез този софтуер компаниите имат възможност да увеличат обема на разгледаните кандидатури, без това да повлияе по какъвто и да било начин върху ефективността.

- **Автоматизирани системи за подбор на персонал (recruitment chatbots).** Проучване, проведено сред водещи компании, сочи, че кандидатите имат изключително негативно мнение за компанията, ако не получат обратна връзка след изпращането на

своята кандидатура. В съвременния изключително предизвикателен и агресивен пазар на труда, работодателите не могат да си позволят да загубят потенциален талант, който може да се развие в бъдеще. Автоматизираните системи за подбор използват изкуствен интелект, за да комуникират с кандидатите в реално време, задавайки въпроси, свързани с техния опит и идеи за бъдещо развитие. Чрез повторение на сходни задачи и въпроси, тези софтуери за подбор проверяват какви са комуникативните умения на кандидатите за работа.

С какво тези иновации ще подобрят процеса на подбор и как ще го оптимизират в бъдеще? Очакванията са промени да настъпят в три ключови области:

- ✚ **Оптимизиране на времето за разглеждане на кандидатури** - механичното разглеждане на кандидатури е един от етапите, консумиращи най-много време. Различни изследвания сочат, че специалистите по подбор на персонал прекарват 38 % от времето си именно на този етап. При позициите, при които обикновено има много кандидати, автобиографиите са десетки, като могат да достигнат и до стотици. Подобни софтуери пестят изключително много време;
- ✚ **Елиминиране на дискриминативна оценка от страна на интервюиращите** – софтуерите за подбор на персонал намаляват всяка възможност за предварителна оценка или нагласа към кандидат, чрез игнориране на характеристики като възраст, пол и раса. Подобен род софтуери предоставят възможността да се правят заключения на база обективни реални данни;
- ✚ **Възможност за откриване на потенциални таланти** – чрез автоматизирането на множеството административни задачи, ролята на специалиста по подбор на персонал се превръща в стратегическа. Ролята на служителя по управление на човешките ресурси включва комуникация с мениджърите на екипи и подпомагането им при планиране на бюджетите, както и на бъдещия растеж на компанията. Близко 70 % от мениджърите на екипи смятат, че полезно за развитието на компанията би било специалистите по подбор на персонал да основават своята стратегия

и визия на получените данни от различни източници и канали ¹⁸⁹ . Софтуерите, събиращи база данни, позволяват на специалистите да се фокусират върху по-стратегически процеси и да успеят да прогнозират бъдещите тенденции на пазара на труда.

2.2 Мотивация на служителите

Мотивацията се определя като процес, който насочва, поддържа и контролира поведението. Тя играе ключова роля в работната среда. Трудно е да премерим индивидуалната ефективност и мотивация количествено, за да можем да определим степента, в която високата мотивация може да се обвърже с висока ефективност. Широко разпространено е схващането, че мотивираните служители генерират по-високи резултати и водят до успешно завършени проекти и задачи. Управлението на мотивацията е ключово изискване към всеки съвременен лидер, както и ключова за успеха на всеки бизнес модел. Мотивираните служители поддържат по-високо ниво на продуктивност и ефективност, както и готовност за въвеждане на иновации в организацията.

Различни психологически теории определят мотивацията като **цикъл, който влияе върху поведението на личността, поведението влияе върху представянето, представянето върху мисленето** – и цикълът се завърта отново. Всеки един от тези етапи се състои от множество променливи, включително нагласи, вярвания, усилия, които могат да повлияят цялостно върху мотивацията на личността. Различни психологически теории подкрепят тезата, че мотивацията е вътрешен за индивида процес (механизъм), докато социокултурните теории наблягат на мотивацията като ефект от участието в действия и активности, характерни за културния контекст на дадена социална група ¹⁹⁰ .

Съвременните организации вярват, че идентифицирането и управлението на талантите е ключово за всяка компания. Тази област е определяна като функционална част от стратегическото управление на организацията. Голямата промяна и нужда на

¹⁸⁹ Heljula, A. (2021). HUGE RISE IN HR DATA DECISION MAKING, SECOND ONLY TO FINANCE, Online available here: < <https://www.thehrdirector.com/business-news/data-analytics/hr-among-front-runners-in-data-driven-decision-making-but-four-in-ten-teams-still-rely-on-gut-instinct/>>, Retrieved 2nd May 2021

¹⁹⁰ Rueda and L. C. Moll, "A Sociocultural Approach to Motivation," In: H. F. O'Neill and M. Drillings, Eds., Motivation: Theory and Research, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1994, pp. 117-136.

съвременните организации е свързана с мотивацията и управлението на таланти. Фокусът е днес, а не върху утрешния ден и тези програми следва да бъдат прилагани като част от дългосрочна стратегия ¹⁹¹. Най-талантливите служители следва да бъдат ключовите лидери в организацията. Друга важна по смисъл мярка е назначаването на екип от утвърдени професионалисти, които да бъдат отговорни за разработването на нови пазари и стратегии за компанията. Организацията би трябвало да делегира най-важните задачи на най-опитните и ефективни хора в организацията.

Един от най-важните подходи в управлението на човешките ресурси е индивидуализацията. В потребителското поведение и повечето поведенчески науки индивидуалният подход се превръща във водеща стратегия и практика. Индивидуалният подход към служителите е и ключова и висока ценена характеристика на съвременния лидер. Ако лидерът знае какви са възможностите на хората, какви са техните желания и в каква посока те биха искали да се развиват, може да създаде възможности, които да пасват най-добре на техните индивидуални нужди и потребности. С всички технологии, които разполага съвременният свят, организациите могат да опознаят своите служители по-добре, отколкото те познават самите себе си.

Мотивацията можем да **дефинираме като процес на стимулиране и поддържане на целенасочено поведение.** Мотивацията произлиза от латинския корен на думата "vivere", който означава „движа“. Теориите за мотивацията се опитват да анализират и предвидят човешкото поведение. Съществуват десетки теории в тази област, което не е изненадващо, поради сложността на човешката личност и нейното поведение. Най-общо теориите за мотивацията се формират в три групи – **вътрешни, процесуални и външни.** Вътрешните теории акцентират върху променливите в човека, които оказват влияние на мотивацията и неговото поведение. **Процесуалните теории са свързани** с взаимовръзката човек – среда. Външните теории се свързват с елементите на средата, включително последиците от поведението на човека и неговото въздействие върху нея.

Акцентът през изминалите години при изследване на мотивацията е върху разбирането ѝ в организационен контекст и значението ѝ за управлението на човешките

¹⁹¹ Haak, T (2014). 3 reasons to stop counting heads. Online available here:<<https://hrtrendinstitute.com/2014/05/10/3-reasons-to-stop-counting-heads/>> Retrieved 16 September 2021

ресурси ¹⁹². Weber ¹⁹³ твърди, че смисълът на работата не е в самата работа, а в нейния по-дълбок потенциал за допринасяне за спасението на човека ¹⁹⁴. Фройд предлага по-сложна и комплексна мотивационна теория ¹⁹⁵. Според неговата класификация, организационният живот е основан на бизнес натрапливостта да се работи и на силата на любовта. Той изтъква, че огромната част от човешката мотивация е безсъзнателна по природа.

Някои автори подчертават значението на вътрешните мотивационни стимули в анализа на мотивацията на служителите. В основата на мотивационния процес можем да открием четири вида потребности – **да придобиват, да изграждат връзка, да разбират и да защитават** ¹⁹⁶. Организациите трябва да успеят да задоволят потребностите на служителите, за да могат да ги задържат и мотивират за по-дълъг период от време ¹⁹⁷. Според някои изследователи, високата трудова мотивация би могла да се характеризира и с по-висок интензитет на емоции, както и пренос например от работна среда в личния живот ¹⁹⁸.

При анализа на външните стимули на мотивацията следва да се върнем към първите изследвания в сферата на управлението на човешките ресурси. Ранните изследователи подчертават, че хората биват мотивирани от различни външни стимули – например **заплащане за извършен труд**. Хоторновите изследвания подчертават положителните последици на различни парични стимули върху производителността, но отчитат и важноста на междуличностните отношения и социалната среда ¹⁹⁹. Интересен тук е въпросът, отнасящ се към мотивацията на работещите в публичния сектор – съществува допускането, че те биха имали мотивация по отношение на ползите,

¹⁹² Campbell, J.P., D. Pritchard (1976). Motivation theory in industrial and organization psychology, ed. Handbok of industrial and organization psychology, Chicago, Rand McNally, 63-130

¹⁹³ Tucker, William T. "Max Weber's 'Verstehen.'" The Sociological Quarterly, vol. 6, no. 2, [Midwest Sociological Society, Wiley], 1965, pp. 157–65, <http://www.jstor.org/stable/4105245>.

¹⁹⁴ Weber, M. (1930). The protestant Ethics and the spirit of Capitalism, London, Talcot Parson, 1930, pp.20-35

¹⁹⁵ Freud, S. (1961). The ego and the id. W W Norton & Co., pp. 20-25

¹⁹⁶ Frey, B. (1997). Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation. Cheltenham: Elgar., pp. 50-56

¹⁹⁷ Lee, M, R. Rashcke (2008). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>

¹⁹⁸ Feldman, L. (2013) Learning about Politics From The Daily Show: The Role of Viewer Orientation and Processing Motivations, Mass Communication and Society, 16:4, 586-607, DOI: 10.1080/15205436.2012.735742

¹⁹⁹ Roethlisberger, F. J (1939). Management and the Worker; an Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago., Cambridge, Mass.,: Harvard university press, Print

които тяхната работа и организация осигурява на обществото, а не само задоволяване на личния икономически интерес ²⁰⁰.

За да управляваш и мотивираш успешно служителите, следва да бъдеш част от социална група ²⁰¹. Според схващанията на Mayo, заради структурните промени в организациите, работното място е динамично. Като резултат от членството в група, служителите губят своето чувство на сигурност и стабилност. Ако ролите на служителите се променят постоянно, това би довело до чувство на гняв, разочарование и неудовлетвореност от работната среда. Социалните групи в работната среда спомагат за изграждане в индивида на трудови норми, отговорност и традиции.

Служителите не се мотивират просто от мерки, свързани с работната заплата ²⁰². За разлика от рационалните теории за мотивацията, Roethlisberger смята, че личността има и други мотиви освен просто икономическите. Стандартната система за заплащане функционира, като заплаща на служителите за извършена работа. Според някои изследвания обаче (като Bank Wiring Observation Room ²⁰³, например), заплащането на база извършена работа не води до висока ефективност и продуктивност. Служителите не дават всичко от себе си и нямат мотив да преминат отвъд собствената си зона на комфорт. Основата на тази теория е, че човешката личност има и други потребности, извън заплащането и материалните стимули. Този автор доразвива тезата си, изтъквайки, че служителите имат нужда **от автономия и отговорност** на своите работни места. Лидерите имат директна власт върху подчинените си служители и трябва да се уверят, че всички спазват еднакви стандарти и процеси на работа. Това налага определени ограничения върху служителите и често те чувстват, че нямат никаква автономия и свобода на взетите решения. Авторът вярва, че служителите предпочитат индивидуалната си отговорност пред правилата и прекалената супервизия.

²⁰⁰ Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711–722. <http://www.jstor.org/stable/24757444>

²⁰¹ Mayo, E. (1984). "Hawthorne and the Western Electric Company." Pp. 279-292 in *Organization Theory: Selected Readings*. Second Edition. Edited by D.S. Pugh. New York: Penguin.

²⁰³ Hart, C. W. M. (1943). The Hawthorne Experiments. *The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue Canadienne d'Economie et de Science Politique*, 9(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/137416>

Финансовите стимули на човешката мотивация са обект на изследване от множество автори. Адам Смит, като икономист и философ, изтъква че личният интерес на човек е сфера на Бог, а не на правителството ²⁰⁴. Личният интерес се дефинира като мотив и полза за конкретния човек. Смит налага основата на системата на свободното предприемачество в икономиката и описва феномена „невидима ръка“ на свободния пазар, за да обясни индивидуалната мотивация. "Невидимата ръка" се дефинира като невидимите сили на системата на свободния пазар, които оформят най-ефикасната употреба на хората, парите и ресурсите.

Основата идея на допускането е, че хората са мотивирани от личен интерес за икономическа полза, за да могат да си подсигурят стоки от първа необходимост, както и различни удобства. В този смисъл, служителите ще бъдат винаги мотивирани от личните си интереси. Смит поставя технологията като важен конструкт в своята теория. Той подчертава, че богатството на нацията се определя от работоспособността на работната сила на страната. Колкото по-ефективна и мотивирана е работната сила, толкова повече възможности се създават. Технологията се явява фактор мултипликатор на производителността и ефективността на служителите ²⁰⁵. В своята теория Фредерик Тейлър разсъждава върху ефективността на служителите. Според друга теория централен интерес е промяната на взаимоотношенията между служител и мениджър, като тенденцията е да се формира взаимоотношение на сътрудничество между тях ²⁰⁶.

Именно тази **вътрешна мотивация на личността** е обект на изследване от началото на 70-те години. Вътрешната мотивация се формира като вътрешна нужда на личността да търси нови предизвикателства, както и да наблюдава и събира знания ²⁰⁷. Личността в водена от удоволствието или задачата сама по себе си и съществува като вътрешна характеристики на личността. Природата на вътрешната мотивация за първи път бива наблюдавана при експериментални проучвания на животни. В тези изследвания

Paucelle, J. (2006). Adam Smith's use of multiple references for his pin making example. *European Journal of the History of Economic Thought*, Taylor & Francis (Routledge), 13 (4), pp.489 - 512. [ff10.1080/09672560601025829ff](https://doi.org/10.1080/09672560601025829ff). [ffhal-01403682f](https://doi.org/10.1080/09672560601025829ff)

²⁰⁵ Jennings, G. , Young-Sook Lee , Amanda Ayling , Brooke Lunny, Carl Cater & Claudia Ollenburt (2009) Quality Tourism Experiences: Reviews, Reflections, Research Agendas, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18:2-3, 294-310, DOI: [10.1080/19368620802594169](https://doi.org/10.1080/19368620802594169)

²⁰⁶ Nelson, B. (2017). Defensive Motivation and Attention in Anticipation of Different Types of Predictable and Unpredictable Threat: A Startle and Event-Related Potential Investigation, *Psychophysiology*; 54(8): 1180–1194, doi: [10.1111/psyp.12869](https://doi.org/10.1111/psyp.12869)

²⁰⁷ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

авторите констатираат, че организмите са склонни да участват и да бъдат ангажирани повече в забавни и приятни дейности, които възбуждат любопитството им, дори ако липсват поощрения и награди. Вътрешната мотивация е естествена мотивационна тенденция и е основен елемент в когнитивното, социалното и физическото развитие. Двата основни елемента в този процес са **самоопределеността и повишаването на нивото на придобитата компетентност**. Корените на поведението са свързани с вътрешни причини, познати като вътрешен локус на контрола и индивидите, които се ангажират с дадено поведение, трябва да чувстват, че задачата повишава техните знания, умения и компетентност.

Проведено изследване сред ученици сочи, че тези от тях, които притежават вътрешна мотивация за изпълнение на задачите повишават и нивото на своите компетенции²⁰⁸. Те биха имали вътрешна мотивация, ако:

- ✚ съотнасят своите успехи в средата към факторите, подлежащи на техен контрол, или притежават автономност или вътрешен локус на контрол;
- ✚ вярват, че имат знанията и уменията да постигнат успешно своите цели или вярват в собствената си ефективност и ефикасност;
- ✚ са изключително мотивирани в развитието на своите знания и умения, а не просто в придобиването на високи резултати.

Например, успешен пример за вътрешна мотивация е желанието на специалист в областта на информационните технологии да научи повече за работата на компютрите в мрежа, а не просто своята конкретна част задължения от цялостния обем задачи. Такъв служител има вътрешната мотивация да натрупа повече знания в областта²⁰⁹. Благодарение на такъв тип мотивация са създадени множество крайни продукти, които използваме и в наши дни и които задоволяват необходимостта на потребителите – различни видеоигри, виртуалната реалност, онлайн магазини, дигитални библиотеки с книги, филми и музика, както и игровизацията на множество системи. Дори традиционни системи за управление като ERP и CRM са създадени, като са използвани

²⁰⁸ Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy–value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68–81. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1015>

²⁰⁹ Root, G. (2014). "Examples of Intrinsic Workplace Motivation". Chron. Retrieved 10th September 2021

методите на игровизацията, породени от фактори на вътрешната и външната мотивация²¹⁰.

Несъмнено, позитивите при изграждането на подобен тип мотивация са нейната **дълготрайност и устойчивост**. Усилията, използвани, за да се наложи такъв модел на мотивация, подпомага развитието на личността. Често тези усилия не са свързани с поощренията или наказанията. Негативите при работата с вътрешната мотивация са оромните усилия, които са влагани от лидерите за поощряване на този тип мотивация. Понякога е трудно да се въздейства на организационно ниво на вътрешната мотивация на служителите и отнема дълго време да бъде повлияно тяхното поведение. Още повече, че всеки служител е мотивиран от различни стимули и има различни ценности и убеждения. В този смисъл са особено важни и смислени организационните и лидерските усилия за добро познаване на служителите и на техните потребности, желания и вътрешни стремежи²¹¹.

Външната мотивация е механизъм на влияние на външни фактори върху личността. При външната мотивация, един от най-предизвикателните въпроси е откъде хората да получат нужната мотивация, за да могат да продължават да изпълняват работата си. Често външната мотивация е управлявана чрез награди (например финансови стимули, оценки), за да се подкрепи очакваното поведение и заплахи или наказания, за да бъде санкционирано поведение, което не бива да бъде повтаряно. Различните видове състезания се явяват външен мотиватор, защото подкрепят и окуражават участника да победи останалите, а не просто да участва и да се наслаждава на процеса. Екзалтираната публика например, различните награди и титли са фактори външни мотиватори²¹².

Най-лесната диференциация между вътрешната и външна мотивация е типът на целите, които водят до дадено действие. Докато вътрешната мотивация се идентифицира с извършването на някаква дейност, защото е приятна и развиваща личността, външната

²¹⁰ Parker, Christopher J.; Wang, Huchen (2016). "Examining hedonic and utilitarian motivations for m-commerce fashion retail app engagement". *Journal of Fashion Marketing and Management*. 20 (4): 487–506. doi:10.1108/JFMM-02-2016-0015

²¹¹ Dewani, A., Bhatti, S., Memon, M.A. et al. Sign Language e-Learning system for hearing-impaired community of Pakistan. *Int. j. inf. tecnol.* 10, 225–232 (2018). <https://doi.org/10.1007/s41870-018-0105-4>

²¹² Виж 154

мотивация се отнася до изпълнение на определено действие, което води до желан резултат за организацията ²¹³.

В организационна среда често се обсъжда как да се поощри дадено поведение. Бихевиористичните теории за мотивацията се фокусират върху различни тенденции на принципа на експеримента. Според тези теории, мотивацията се разглежда като следствие от дадени фактори, които могат да активират или да неутрализират определено поведение. В оперативното обуславяне, видът и честотата на дадено поведение се свързва основно с последствията от него ²¹⁴. Ако дадено поведение е подкрепено от конкретен стимул и е последвано от положителен изход, това поведение ще бъде повторено много по-често в бъдеще. Ако дадено поведение е последвано от нещо неприятно като резултат, например наказание, поведението е по-малко вероятно да бъде повторено. Използването на различните стимули като инструмент на мотивацията е сложно и многопластово.

Мотивационните променливи са друг фактор, който изследователите разглеждат като предиктор на дадено поведение ²¹⁵. Употребата на различни фактори и стимули, които влияят на поведението, са често използван стратегически инструмент от бизнес лидерите и експерите по управление на човешките ресурси. За да се ефективни обаче, трябва да се разработят различни програми, които да се прилагат в организацията. Постоянните стимули губят своя мотивиращ ефект и затова е необходимо да се разнообразяват. В този смисъл, стимулите трябва да се редуват или да се прилагат през различен интервал от време, за да продължат да имат желания ефект върху поведението.

Когнитивният дисонанс дава обяснение на настъпването на демотивация и неудовлетвореност на личността в организационна среда. Концепцията е предложена от Festinger и възниква, когато личността изпита определен дискомфорт, който е резултат от две несъответстващи или противоречащи си желания – собствената гледна точка за света наоколо и собствените чувства и преживявания ²¹⁶. Често разминаването между чувства и нагласи (вярвания) би довело до когнитивен дисонанс. Авторът

²¹³ Ryan, Richard (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions" (PDF). Contemporary Educational Psychology – via Science Direct.

²¹⁴ Cooper, J. (2007). Applied Behavior Analysis. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education. ISBN 0-13-129327-3.

²¹⁵ Donahoe, J.W. (2004). Learning and Complex Behavior. Richmond, MA, USA: LedgeTop Publishing., p.10

²¹⁶ Rani, Rekha; Kumar-Lenka, Sameer (August 2012). "Motivation and Work Motivation: Concepts, Theories & Researches" (PDF). International Journal of Research in IT & Management. 2 (8): 4–6. Archived from the original (PDF) on 2015-09-24. Retrieved 19th August 2021

предполага, че хората притежават мотивация да намалят влиянието на дисонанса. Според когнитивната перспектива, служителите следва да анализират съответните действия и събития, за да избегнат негативните емоции – и правят това чрез промяна на своите нагласи, вярвания или действия. Други начини за намаляване на когнитивния дисонанс са **осъждането, прехвърлянето на вина и отхвърлянето**. Тези механизми на човешките желания и природа спомагат за по-ясното разбиране на личността и възможните механизми за дадено поведение в работна среда.

Психологическите подбуди на човешкото поведение намират и последващо развитие в теорията на Hull ²¹⁷. Човешкото поведение има определени нужди и подбуди и веднъж задоволени, тяхното влияние и значимост за личността изчезва ²¹⁸. Тези идеи биват доразработени по-късно от Маслоу, който подрежда човешките потребности в класове. Те биват физиологични, потребности от безопасност и сигурност, потребности от любов – социални, потребности от оценка и потребност от самоактуализация. Някои изследвания, фокусирани върху теорията на Маслоу допускат, че само незадоволените потребности биха мотивирали поведението ²¹⁹. Едва когато потребностите от едно ниво са задоволени, може да се премине на следващото. Това би означавало, че всички потребности се задоволяват йерархийно.

Теорията на Макгрегър групира потребностите от по-нисък и по-висок ред. Физиологичните потребности, заедно с потребностите от сигурност, са потребности от нисък ред, докато социалните, както и потребностите от оценка и самоактуализация – от по-висок ред. На тази база той създава своята Теория Х и Теория У ²²⁰. В основата на теорията Х стоят допусканията, че служителите изначално са лениви, нямат амбицията да се развиват и предпочитат да бъдат водени. Те винаги ще се съпротивляват срещу промяната и техните действия трябва да са насочвани, а поведението – съответно награждавано или наказвано.

Обикновено служителите стартират своята кариера, имайки нужда от задоволяване на физиологичните потребности, както и адекватно заплащане в организацията. Служители, при които не са задоволени основните потребности, е

²¹⁷ Mills, J. A. (1978). Hull's theory of learning as a philosophical system: I. An outline of the theory. Canadian Psychological Review/Psychologie canadienne, 19(1), 27–40. <https://doi.org/10.1037/h0081460>

²¹⁸ Kamlesh, M. L. (2011). Psychology in Physical Education and Sport. Pinnacle Technology. Retrieved 8th July 2018

²¹⁹ Lawler, E. E. (1973). Motivation in work organisations. Monterey, CA: Brooks/Cole, p. 35

²²⁰ McGregor, D., 1960. The Human Side of Enterprise, New York, McGraw-Hill. Pp. 34-45

възможно да вземат своите решения, анализирайки нивата на заплащане и стабилност в компанията ²²¹. В този случай е трудно да говорим за дългосрочна вътрешна мотивация, ако тези им потребности не са задоволени.

Как да задоволим висшите йерархични потребности в съвременните динамични организации? Нуждата от самоусъвършенстване и самоизразяване е обвързана с образа, който служителят има за самия себе си. Дори и служителят да не иска да се развива йерархично на мениджмънт позиция, вероятно би се отегчил да извършва еднакви работни задачи в рамките на 20 години. Преместването в друг екип, усвояването на нови технологии, както и разширяване на експертните му компетенции в професионалната му област са само част от мерките за продължаване на неговото кариерно развитие. Обогащаването на длъжностната характеристика и разработването на специфичен проект са други методи, които правят работния процес по-вдъхновяващ. Участието на служителите в процеса на вземане на решение в организацията също представлява ключов механизъм за развитие на служителите. Не на последно място, постиженията, свързани с работната позиция, външните символи на статус – визитки, обособено офис пространство, са друга значима част за развитието на самоутвърждаването на служителя.

Поощренията, които работодателят предлага, трябва да бъдат балансирани, за да имат максимален ефект. За да бъде работният процес мотивиращ и вдъхновяващ, следва да се създаде симбиоза между организационните усилия и вътрешната мотивация. По пътя на самоусъвършенстването, служителят е заинтересован от личен растеж и индивидуално развитие.

За да вградим тези теории в практиката е необходимо да **приемем холистичен подход** при конструирането на работна среда. Индивидите са мотивирани да работят в организации, които задоволяват техните и професионални, и лични потребности на работното място. Подборът на персонал следва да бъде фокусиран върху свързването на индивидуалните и организационните цели много повече, отколкото върху индивидуалното представяне на кандидата. Компаниите следва да прилагат идеите от тези теории чрез делегиране на отговорностите, разширяване на трудовите роли и регулярна обратна връзка ²²².

²²¹ Tanner, Robert. "Motivation–applying maslow’s hierarchy of needs theory." Retrieved December 1 (2021): 2015.

²²² Dobbin, F. (2012). "From Incentives to Teamwork: Rational and Natural Management Systems." Lecture. Harvard University. Cambridge, Massachusetts, pp.56-62

Алдерфер доразвива идеята на Маслоу, но я надгражда с допускането, че йерархията на Маслоу има известни пропуски в ранжирането на потребностите и тяхната категоризация. Неговата теория ERG групира човешките потребности в три категории – **съществуване, свързаност и растеж** ²²³. Физиологичните потребности, заедно с потребността от физическа сигурност отговарят на потребностите от съществуване; междуличностното общуване и любовта отговарят на категорията свързаност, а самоактуализацията и стремежът към развитие – на стремежа към растеж. Интересна точка в теорията на Алдерфер е и идеята за регресията – с нея той се опитва да обясни поведението на служители, които са фрустрирани в опита да задоволят потребностите си от по-високо ниво. В такива случаи, хората регресират към следващо по-ниско ниво на потребностите и се засилва желанието им да задоволят именно тези потребности.

Втората ключова теория за мотивацията се основава на **фокуса върху заучените потребности на личността**. Мугау полага основите на изследванията на мотивите и потребностите на личността ²²⁴. Той разработва и тематично-аперцептивния тест (ТАТ), който използва като ранна мярка за изследване на мотива за постижения ²²⁵. Потребността от автономия е друга ключова хипотеза в разработките на Мугау. Тя включва желанието за независимост и свободата на вземане на решения и маркира предпочитанията на хората да контролират темпа на работата си и да работят самостоятелно. Този тип индивидуалности трудно се справят в среда, доминирана от бюрокрация, правила и процедури.

Дейвид Макклилънд доразвива идеите на Мугау и идентифицира три заучени (придобити) потребности, които той нарича проявени потребности ²²⁶. Те са потребности от **постигания, власт и принадлежност**. Хората се различават в степента, в която притежават дадена потребности – някои например имат слаба потребност от

²²³ Schneider, B., & Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489–505. <https://doi.org/10.2307/2392201>

²²⁴ Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press., pp.70-82

²²⁵ Anderson, C., Spataro, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 702–710. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.702>

²²⁶ Nelson, B. (2016). You get what you reward: A research-based approach to employee recognition. In M. J. Grawitch & D. W. Ballard (Eds.), *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees* (pp. 157–179). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14731-008>

постижение, а други са изключително фокусирани върху това. Всяка потребност има различна стойност и значение за личността.

Потребността от постижения се свързва с високите резултати, предизвикателните цели, както и умението да се преодоляват трудностите ²²⁷. Служител, фокусиран върху постиженията, има необходимостта да се представя, както и да се наслаждава на трудностите и предизвикателствата, при това често той е съревнователно настроен в трудовата си дейност. Макклилгънд установява, че хората, които притежават висока потребност за постижения се представят и постигат повече от хората с ниска или средна такава. Този тип хора си поставят амбициозни цели, като често преодоляват и всякакви външни обстоятелства, които им пречат за постигането на успех. Този тип личности са особено ценни за успеха в предприемачеството и бизнеса ²²⁸. Различна перспектива имат и кроскултурните различия, изследващи потребността от постижения. Фокусът върху постиженията е най-силен в САЩ, където индивидуалистичната култура е силно подчертана и най-слаб в Унгария и Япония, чиито обществени ценности са определяни като колективистични култури ²²⁹.

Потребността от власт се отнася към желанието да се въздейства на околните, както и да се влияе върху хора и събития. Макклелгънд разграничава и два вида власт – **социализирана, която се използва в името на другите и персонализирана, насочена към лично облагодетелстване и печалба**. Вторият тип власт може да е деструктивна, а тази в името на другите – конструктивна. Според автора, по-добрите мениджъри имат силна потребност от социализирана, а не персонализирана власт ²³⁰. Те се интересуват от хората, както и от организационните цели и визия за развитие. Съвременните компании имат нужда от лидери, фокусирани върху хората и работещи в името на организацията, а не фокусирани върху себе си и собственото си развитие ²³¹.

²²⁷ Loehr, V, Austin Baldwin, David Rosenfield (2014). Weekly variability in outcome expectations: Examining associations with related physical activity experiences during physical activity initiation, *Journal of Health Psychology* 2014, Vol. 19(10) 1309–1319 DOI: 10.1177/1359105313488981

²²⁸ Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 221–241). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12061-012>

²²⁹ Sagie, A., Elizur, D., & Yamauchi, H. (1996). The structure and strength of achievement motivation: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 431–444. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<431::AID-JOB771>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<431::AID-JOB771>3.0.CO;2-X)

²³⁰ McClelland, J. L., & Rumelhart, D. E. (1988). *Explorations in parallel distributed processing: A handbook of models, programs, and exercises*. The MIT Press., pp.13-40

²³¹ Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). Positive workplaces. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 579–588). Oxford University Press.

Потребността от постижения е насочена към установяване на отношения с околните, както и поддържане и създаване на близки и интимни взаимоотношения. Тази потребност е насочена към изграждане на емоционална връзка с другите. Фокусирани са върху приятелствата и общуването ²³².

Herzberg и колегите му подчертават, че условията на работното място оказват влияние на едната или другата потребности. Онези от тях, които са свързани с удовлетворяването на потребността за психичен растеж, са **наречени фактори-мотиватори**. Трудовите условия, които често се свързани с неудовлетворение, с дискомфорт или с болка са наречени **хигиенни фактори**. И двата вида фактори, според Herzberg, са свързани с двойствената природа на всеки човек по отношение на работната среда ²³³.

Мотивационни фактори са:

- ✚ Постиженията;
- ✚ Признаването на постиженията;
- ✚ Естеството на самата работа;
- ✚ Отговорността;
- ✚ Развитието в организацията;
- ✚ Заплащането;

Хигиенни фактори са:

- ✚ Фирмената политика и администрацията;
- ✚ Междудличностните отношения;
- ✚ Условията на труд;
- ✚ Заплатата;
- ✚ Статусът;
- ✚ Сигурността.

Теорията на Herzberg е основополагаща за множество изследвания в сферата на човешките ресурси, но е и обект на доста критики. Една от спорните точки в теорията е диференцирането на организационните обстоятелства на мотиватори и хигиенни. Заплащането например може да бъде както фактор-мотиватор, така и хигиенен фактор.

²³² Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: People who need people... but in different ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 1008–1018. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.1008>

²³³ Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World, pp.35-45

Втората спорна точка е отсъствието на всякакви индивидуални различия при анализа на факторите на средата. Индивидуални характеристики като пол, възраст, социален статус и образование, например, могат да повлияят на класификацията на факторите, а също и личностните характеристики. Психологическият климат в организациите се анализира, като се съпоставят нивата на удовлетвореност или неудовлетвореност ²³⁴.

Теорията за самоопределеността на Ryan и Deci се фокусира върху степента, в която човешкото поведение е базирано на индивидуални характеристики като самоуправление и самоопределеност. Теорията определя три базови потребности, които, ако бъдат задоволени, водят личността до растеж и развитие:

- ✚ Нужда от развиване на компетентност;
- ✚ Нужда от свързаност;
- ✚ Нужда от автономност ²³⁵.

Тези три основни психологически потребности мотивират личността да установи конкретно поведение и да задоволи нуждите си, необходими за поддържането на добро психично здраве. Когато тези нужди са задоволени, има положителни последствия като усещане за субективно благополучие, мотивация, по-висока продуктивност и щастие. Когато те не са задоволени, често продуктивността намалява. Има три ключови елемента като допълнение в тази теория ²³⁶:

- ✚ Хората са проактивни и не спират да развиват вътрешните си нужди и потребности;
- ✚ Хората имат постоянна необходимост от развитие, растеж и нови възможности;
- ✚ Непрекъснатото развитие и действия са присъщи на човека, но за това развитие са необходими конкретни стъпки ²³⁷.

²³⁴ Standage, M. (2012). Motivation: Self-determination theory and performance in sport. In S. M. Murphy (Ed.), *The Oxford handbook of sport and performance psychology* (pp. 233–249). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199731763.013.0012>

²³⁵ Klint, K. A., & Weiss, M. R. (1987). Perceived competence and motives for participating in youth sports: A test of Harter's competence motivation theory. *Journal of Sport Psychology*, 9(1), 55–65.

²³⁶ Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 23–40.

²³⁷ Hernandez, P. R., Schultz, P. W., Estrada, M., Woodcock, A., & Chance, R. C. (2013). Sustaining optimal motivation: A longitudinal analysis of interventions to broaden participation of underrepresented students in STEM. *Journal of Educational Psychology*, 105(1), 89–107. <https://doi.org/10.1037/a0029691>

Очакванията стоят в основата на разработената от Vroom мотивационна теория²³⁸. Теорията обяснява поведенческия процес, при който личността избира дадено поведение вместо друго и се анализира как това решение се отразява на крайната цел. В тази връзка са и опитите на социално - когнитивните модели, които обясняват мотивацията за промяна на дадено поведение. Мотивацията се представя като механизъм, който води до формиране на определени мотивационни намерения. **Волята се разглежда като процес, който води от намерение – към извършване на конкретни действия.** С други думи, мотивацията и волята се отнасят до целеполагането и преследването на целите. И двата процеса изискват усилия за саморегулация. Няколко конструкта, касаещи саморегулацията са необходими, за да се работи в синхрон за постигането на целта. Пример за такъв конструкт е разбирането за собствената ефективност. **Самоефективността** подпомага целия процес на поведенчески намерения, развитието на план за действие, както и инициране на самото действие. Така се преминава от намерение в конкретно действие.

Atkinson и David Birch разработват теорията си за динамиката на действията като създават математически модел на поведението, съставен от последователни взаимодействия²³⁹. Теорията насочва към схващането, че промяната в поведението се осъществява, когато тенденцията за ново и неочаквано вид поведение доминира над тенденцията, която в момента мотивира действията. Авторите подчертават, че силата на тенденцията намалява или се увеличава като следствие от вътрешни и външни стимули (различни подбуди, фактори, които подбуждат поведението). Три са основните причини, които водят до промяна в поведението:

- ✚ **Фактори, които подбуждат поведението** – увеличават възможността за определено поведение, когато имат възможността да задоволяват вътрешната мотивация на личността;
- ✚ **Фактори, които водят до задържане на поведението** – когато съществуват пречки към осъществяване на действието;
- ✚ **Връх или пик в поведението** – намалява се шансът поведението да се повтори, когато е достигната целта.

²³⁸ Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. Wiley., p.14

²³⁹ Kuhl, J., & Helle, P. (1986). Motivational and volitional determinants of depression: The degenerated-intention hypothesis. Journal of Abnormal Psychology, 95(3), 247–251. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.95.3.247>

Атрибутивната теория за мотивацията е създадена от Heider ²⁴⁰. Авторът описва процеса, при който личността дава оценка на своето поведение на база различни причини или случки ²⁴¹. Теория, разработена от Weiner ²⁴², описва индивидуалните вярвания относно причините за успеха или провала и тяхното влияние върху емоциите и мотивацията. Теорията може да бъде разглеждана в две перспективи – **вътрешна и външна за личността**. Вътрешната перспектива на личността включва саморегулирани мисли и емоции, които се отнасят за самата личност. Външната перспектива се свързва с вярванията относно отговорността на другите и техния директен ефект върху поведението, както и отговорността, която личността прехвърля за събитията върху другите.

Личността оформя атрибуции, за да осъзнае събитията, които ѝ се случват и търси причини за неуспеха. Когато личността очаква положителна обратна връзка от неуспехите, тя използва наученото, за да се развива и да подобри представянето си. Когато личността приписва неуспехите на външни събития – мениджър, който не го харесва, трудни работни задачи, а не на собствените способности, това води до външен локус на контрола и неумение да се израства и развива.

През последните години се появяват все по-иновативни и комплексни теории за мотивацията. В съвременната динамична среда всеки бизнес прави опит да задържи нивото на мотивация у хората достатъчно високо. Една от последните теории за мотивацията е **теорията, центрирана върху стреса, силата и надеждата**. На тази база дори се появяват изследвания по позитивно организационно поведение ²⁴³. Друга интересна теория е центрирана върху **положителната енергия и пълното ангажиране**. Тя взаймства наученото от спортната среда и пренася концепцията в съвременния бизнес свят, като и двете теории са свързани с мотивацията, поведението и представянето на работното място.

²⁴⁰ Benesh, M., & Weiner, B. (1982). On emotion and motivation: From the notebooks of Fritz Heider. *American Psychologist*, 37(8), 887–895. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.8.887>

²⁴¹ Kassin, S. M. (2017). False confessions: How can psychology so basic be so counterintuitive? *American Psychologist*, 72(9), 951–964. <https://doi.org/10.1037/amp0000195>

²⁴² Weiner, B. (2012). An attribution theory of motivation. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 135–155). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n8>

²⁴³ Schunk, D. H., & Usher, E. L. (2012). Social cognitive theory and motivation. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (pp. 13–27). Oxford University Press.

Еустресът се дефинира като здравословен и позитивен стрес ²⁴⁴. Акцентът върху позитивното организационно поведение е върху силните страни на организацията, както и върху откриването на положителните страни в работата и положителните емоции на работното място. Тази теория се фокусира върху позитивните аспекти на работното място и здравословния организационен климат. Тя се основава на начина, по който събитията се интерпретират от човека. Служителите се мотивират от еустреса, когато виждат възможности, а не проблеми и пречки. В този смисъл, еустресът е здрава и позитивна мотивационна сила за хората, които използват съзидателно неговата енергия.

Втората теория, заимствана от професионалния спорт и развита в корпоративна среда и е концепцията за **т. нар. „корпоративни спортисти“** ²⁴⁵. Основните принципи според Loehr са управлението на енергията, за да се намери балансът в пълното ангажиране в дейността. В този смисъл, хората не са активирани от незадоволени потребности, а се мотивират от физическа, емоционална, психична, и духовна енергия. Ролята на лидера е да научи служителите как да управляват своята психична енергия и как да се чувстват възстановени и възобновени и да изграждат позитивна мотивация за работа. Възстановяването на енергия е еднакво важно, а дори и по-важно от изразходването ѝ. Този подход към работната среда се основава на балансиран подход към потенциала на човешкото тяло и енергия и помага на човек да поддържа високо ниво на ефективност и изпълнение в среда на увеличаващи се трудови изисквания. Това помага на организации с високи нива на ангажиране и лоялност на служителите, да продължават да са стабилни дори и в несигурни икономически времена ²⁴⁶.

Друга основна теория е **теорията за справедливостта**. Тя е процесуална теория за социалната размяна на мотивацията, която акцентира върху взаимодействието между човек и среда. За разлика от теориите, фокусирани върху вътрешните потребности, тази теория се определя от социалните процеси, които влияят върху мотивацията и поведението. Според Blau размяната и властта са ключови в разбирането на човешкото поведение ²⁴⁷. По-късно Etzioni създава и дефинира три типа взаимоотношения на

²⁴⁴ Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 225–254). John Wiley & Sons Inc.

²⁴⁵ Zimmerman, B. J., & Schunk, D. H. (2008). Motivation: An essential dimension of self-regulated learning. In D. H. Schunk & B. J. Zimmerman (Eds.), *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications* (pp. 1–30). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

²⁴⁶ Elbraum, H. (1994). *Motivation: theory and research*, Hillsdale, N.J., p.30

²⁴⁷ Pollard, W. E., & Mitchell, T. R. (1972). Decision theory analysis of social power. *Psychological Bulletin*, 78(6), 433–446. <https://doi.org/10.1037/h0033727>

размяна – **обвързано, пресметнато и отчуждено ангажиране в организацията** ²⁴⁸. Обвързаните взаимоотношения са морални връзки със силна положителна интензивност, пресметнатите отношения се характеризират със слаба положителна или слаба отрицателна интензивност, а отчуждените – със силна отрицателна интензивност. Теорията за социалната размяна е може би най-добрият начин да се разбере връзката усилие – награда, както и смисълът на справедливостта на работното място според Jansen ²⁴⁹.

Пресметнатото ангажиране се базира на идеята за социалната размяна, като всяка страна от взаимоотношенията изисква определени неща от другата и съответно допринася в размяната. Бизнес партньорствата и трудово-правните взаимоотношения са пример за пресметнато ангажиране. И двете страни работят добре и извличат ползи от свършеното. Когато се появят определени конфликти в ориентацията се появява и отрицателна ориентация. Единични събития могат да извадят участниците в системата от равновесие, в което се намират, и да го придвижат към съревнование ²⁵⁰. Често с този модел се изследва природата на взаимоотношението между човека и организацията, която го е наела ²⁵¹. Всяка страна в тази размяна има очаквания и отправя изисквания към другата. Тези изисквания могат да бъдат под формата на определена цел, мисия, очаквания към работата, цел на изпълнението и обратна връзка. Задоволяване на индивидуалните потребности формира основата на очакванията или изискванията, отправяни от организацията към човека. Задоволяването на потребностите за всеки служител, както и чувството за принадлежност са важни за здравословната социална размяна и членството в организацията ²⁵².

За да бъде успешен обменът между страните, всяка страна от процеса трябва да допринася с определени знания, умения и ползи за удовлетвореността на другата.

²⁴⁸ Etzioni, A. (1969). *The Semi-Professions and Their Organization: Teachers, Nurses, Social Workers*. New York: Free Press., pp.50-67

²⁴⁹ Vu, T., Magis-Weinberg, L., Jansen, B. R. J., van Atteveldt, N., Janssen, T. W. P., Lee, N. C., van der Maas, H. L. J., Raijmakers, M. E. J., Sachisthal, M. S. M., & Meeter, M. (2021). Motivation-achievement cycles in learning: A literature review and research agenda. *Educational Psychology Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10648-021-09616-7>

²⁵⁰ Rockmann, K. W., & Ballinger, G. A. (2017). Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1305–1316. <https://doi.org/10.1037/apl0000224>

²⁵¹ Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 141–156. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.141>

²⁵² Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee-Organization Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473-490. <https://doi.org/10.1002/job.203>

Служителите могат да задоволяват изискванията на организацията чрез различни приноси чрез своите умения, способности, знания, отдаденост и ангажираност. С повишаване на своите компетенции служителите допринасят все повече за очакванията на организацията си. Организациите са също така активен участник в обмяна и предлагат различни инициативи и стимули, с които да задоволят изискванията на своите служители. Това са различните предоставяни материални стимули, а също така и статус и социална отговорност. Общ интерес на служител и организация е взаимоотношенията да са справедливи и за двете страни. Възприятията за социалната размяна се основават и на лидерския стил и организационната култура на организацията ²⁵³.

Идеите на автори като Blau и Etzioni дават основа за разбиране на **социалните процеси на размяната** в контекста на понятията справедливост, честност (съответно – несправедливост и нечестност) в трудовите отношения. Adams развива концепцията, че несправедливостта в процеса на социалната размяна е важен фактор, рефлектиращ върху мотивацията. **Теорията на Stacy Adams за несправедливостта** приема, че несправедливостта мотивира хората повече, отколкото справедливостта или честността ²⁵⁴. Несправедливостта се появява, когато човек получава по-малко, отколкото смята, че заслужава, според усилията, които полага. Несправедливостта е свързана с преживяване на напрежение, а напрежението създава импулс да се действа по начин, който води до промяна на ситуацията.

Според Адамс, хората анализират както своите приноси във взаимоотношенията и резултатите, така и приноса на организацията. След този анализ изчисляват отношението принос – резултат, който бива сравнен с обстоятелство, олицетворяващо идеализирана идея за справедливост. Трудни за измерване характеристики като емоционално инвестиране или удовлетворение от работата също се явяват измерители на усещането за справедливост. Например, неравенството в заплащането между половете при определени позиции или различия според нормите между държавите, е често срещана тема. Основните критики към теорията на Адамс са свързани с отсъствието на начин да се измери дали променливи като усилия и опит или определени

²⁵³ Jones, B. (2009). Motivating Students to Engage in Learning: The MUSIC Model of Academic Motivation, *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 2009, Volume 21, Number 2, 272-285
<http://www.isetl.org/ijtlhe/> ISSN 1812-9129

²⁵⁴ Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

резултати, са по-важни от образователната степен на служителя или сертифицирането в определена област.

Ако бъде установена несправедливост, според Адамс, човек има възможност да приложи няколко стратегии:

- ✚ Промяна на собствените резултати;
- ✚ Промяна на собствените приноси;
- ✚ Промяна на резултатите на другата страна за сравнение;
- ✚ Смяна на другата страна за сравнение;
- ✚ Рационализиране на неравенството;
- ✚ Напускане на организационната ситуация.

Изборът на подходяща стратегия и тактика за справяне е въпрос с възможни дългосрочни последици. Изследвания, свързани с теорията за справедливостта показват, че тя може да обясни важни организационни последствия. Според проведено изследване служители, които възприемат заплащането си като справедливо, демонстрират по-силно удовлетворение и ангажираност и отдаденост на организацията ²⁵⁵. Изследванията на организационната справедливост също имат дълга история и според проведено изследване позицията на човека в организацията влияе върху **самоналожените очаквания за изпълнението** ²⁵⁶.

2.3. Задържане на служители

Условията на труд в организацията се разглеждат като един от най-съществените индикатори за удовлетвореността, ангажираността и дългосрочното задържане на служителите. Качеството на трудовия живот от своя страна е най-значителният компонент на качеството на живота – не само поради факта, че най-големият относителен дял от времето си човек прекарва в работна среда, но и поради значимостта, която преживяванията и успехът на работното място имат за общата удовлетвореност, чувството за субективно благополучие и психическото здраве на личността. Качеството на трудовия живот става обект на изследвания през 70-те години на миналия век като част от изследванията на здравето в труда.

²⁵⁵ Allen, R. E. , Lucero, M. A. , & Van Norman, K. L. 1997. An examination of the individual's decision to participate in an employee involvement program. *Group & Organization Management*, 22: 117–143.

²⁵⁶ Kunda, Z. (1987). Motivated inference: Self-serving generation and evaluation of causal theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 636–647. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.636>

Въпреки множеството определения оттогава досега, популярност придобива значението, според което под качество на трудовия живот се разбира степента, в която членовете на организацията могат да удовлетворят значими лични потребности в процеса на своята работа и в резултат на опита и преживяванията си в нея. Качеството на трудовия живот се явява и силен мотиватор при ангажираността и дългосрочното задържане на служителите в организацията. Именно поради това, на организационно и правителствено равнище, се разработват стратегии и програми за подобряване качеството на трудовия живот и организация на работата, насочени към създаване на трудова среда, подходяща за задоволяване на индивидуалните потребности и добър баланс между работа и личен живот.

Факторите на условията на труд се групират в три области:

I. Физически:

- ✚ Шум;
- ✚ Вибрации;
- ✚ Микроклимат;
- ✚ Лъчения;
- ✚ Осветеност.

II. Социални фактори:

- ✚ Взаимоотношения на работното място;
- ✚ Лидерски стил;
- ✚ Конфликти и сътрудничество;
- ✚ Степен на съвместимост и отговорност в екипите.

III. Организационни фактори:

- ✚ Режими на труд;
- ✚ Планиране и контрол;
- ✚ Оценяване и стимулиране.

I. Физически условия на труд

Физическите условия на труд като област на въздействие и контрол в организацията са отдавна ясно определени. За тях съществуват хигиенни норми, методи

и ред за измерване, както и правила и отговорности при неспазването им. Съществени параметри в тях са: равнището на шума, вибрациите, особеностите на микроклимата, лъченията, осветеността и др., т.е. физическите и химическите вредности на работните места. В случай, че самият трудов процес и условията, в които той протича, са вредни за здравето и живота на човека, то се спазва задължителна процедура за намаляване на вредните въздействия. Най-общо, тя може да се сведе до това да се определят точно вредните фактори на работната среда, както и хигиенните и ергономичните норми и правила. Следва да се определят също така и методите и процедурата за техния контрол, колективните и лични предпазни средства, както и компенсациите за вредност. Не на последно място, необходима е информация, подбор и обучение за предпазване от вредните въздействия, а също така и контрол за спазване на нормите от точно регламентирани структури и длъжностни лица.

Осигуряването на безопасни и здравословни физически условия на труд отразяват по особен ясен начин различните, а често и разнопосочни интереси, върху които трябва да се въздейства и които трябва да съчетава управлението на човешките ресурси. Идеята за осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд би трябвало да бъде сред приоритетите в ценностната система на всеки работодател, който се стреми към:

- ✚ Подобряване на използването на работното време чрез намаляване на отсъствията поради заболявания (общи и професионални);
- ✚ Обща удовлетвореност от предоставените условия на работното място;
- ✚ Повишаване на производителността на труда чрез запазване на работоспособността и здравето на работниците;
- ✚ Намаляване на опасността от трудови злополуки;
- ✚ Издигане на имиджа на организацията чрез предлагане на привлекателни условия на труд.

Изискванията за по-иновативна физическа офис среда нараства през последните години²⁵⁷. Компаниите се насочват към подобряване на цялостния опит на кандидатите по време на процеса на подбор и тяхното преживяване впоследствие в самата организация. Задържането на хората в организацията се превръща в ключово значение

²⁵⁷ Schawbel, D. (2016). The Top 10 Workplace Trends For 2017. Online available here: <<https://static1.squarespace.com/static/5bd220bc5239589e446e752e/t/5e0e9caf1cc8ef45adff2872/1578015925795/The+Top+10+Workplace+Trends+For+2017.pdf>>, retrieved 1st May 2021

за организационното здраве. Индустрията на информационните технологии от друга страна създава нови правила, различни от правилата при физическите условия на труд. Според изследване на Workplace Trends през 2016 г. около 93 % от компаниите идентифицират споделения или смесен подход като ключова характеристика на физическите условия на труд ²⁵⁸. Обособяват се интерактивни и споделени офисни пространства, които служителите наемат при нужда.

Работоспособността на човека – неговата способност да изпълнява определен обем работа с определено качество и в определен срок, е един от съществения фактори за производителността на труда в организацията. Високата работоспособност на служителите, при равни други условия, означава по-ефективно използване на всички организационни ресурси – техника, технология, информация, материали и др. Във връзка с това, се търсят средства за неутрализиране на умората при изпълнението на трудовите задачи, за запазване на висока работоспособност на хората за по-продължителен период от време, както в рамките на работния ден, така и през седмицата, месеца, годината.

Работоспособността на служителите се влияе от множество фактори, някои от които са свързани с условията на труд. Като основни фактори на условията на труд, влияещи върху психичното здраве и работоспособността на човека, се очертават следните характеристики на работата ²⁵⁹:

- ✚ Интензивност и монотонност на работата;
- ✚ Характеристиките на техническите средства;
- ✚ Санитарно-хигиенните условия;
- ✚ Режим на труд и почивки.

Интензивността на труда се изразява чрез количеството човешка енергия (физическа и психическа), която се изразходва за единица време в процеса на работа. Възможно е високата интензивност на определен вид труд да е резултат от висок физически енергоразход, а при друг вид труд разходът на енергия да е свързан с голямо психическо напрежение. И в двата случая, високото равнище на интензивност на труда

²⁵⁸ Smith, S (2015). Top 10 Workplace Trends For 2016, Online available here: <https://www.ehstoday.com/training-and-engagement/article/21917272/top-10-workplace-trends-for-2016>, Retrieved 10th May 2020

²⁵⁹ Шопов, Д, М. Атанасова, Т.Шопов, М. Пейчева (2003). Управление на човешките ресурси. Изд. Тракия-М, стр. 35-50

води до бърза умора и се отразява върху работоспособността на изпълнителите. Монотонността на труда се изразява чрез степента на повтаряемост на еднообразни действия в продължение на работната смяна. Това води до намаляване на работоспособността и на вниманието и често е причина за трудови грешки или злополуки.

Чрез усъвършенстване на условията на труда могат да се постигнат полезни ефекти в няколко направления:

- ✚ Намаляване на отсъствията поради заболяване и на безпричинните отсъствия;
- ✚ Увеличаване на производителността и ефективността в резултат на относително високо равнище на работоспособност;
- ✚ Намаляване на разходите, свързани с повреда на производственото оборудване при трудови злополуки;
- ✚ Нарастване на имиджа на организацията в обществото и на трудовия пазар с всички произтичащи от това благоприятни въздействия върху клиенти, доставчици, кандидати за работа.

За да се постигнат тези полезни ефекти и желаното състояние на условията на труд, организациите трябва да определят научно обосновани правила, препоръки и изисквания, базирайки се на законовите норми в тази област. Следва да се анализират условията на труд и да се очертаят проблемите за решаване, както и да се разработят и прилагат програми за усъвършенстване на тези условия.

Логичното начало в дейността по формиране на безопасни и здравословни условия на труд е доброто познаване на нормативната база в тази област. А тя обхваща както специфични решения, които са съобразени с особеностите на нашата страна, така и елементите от световното законодателство в тази област. България е ратифицирала редица конвенции на Международната организация по труда, отнасящи се до проблемите на условията на труд. Ратифицираните конвенции по условията на труд оказват влияние и върху съдържанието на българското законодателство в тази област – разнообразни нормативни актове, сред които основно значение има Кодексът на труда.

Хигиенните норми, свързани със запазване на физическото здраве, са добре регламентирани, макар че контролът върху тях невинаги е на нужното равнище. Същото

не може да се каже за ергономичните норми и стандарти. Те са свързани с преживяването на психически стрес, степен на удовлетвореност от труда или на психически комфорт.

Говорейки за физическите условия на труд, е редно да споменем и възприятията, които различните поколения имат и очакват от материалната среда в офисите. Може да се каже, че 2016 г. е първата година, в която поколението Z става част от работната среда, като в същото време 1/3 от поколението на "милениалите" (поколението Y) в момента заема различни управленски позиции. Същевременно 2017 г. се очертава като годината, в която поколението Z заема своето място, заедно със своите изисквания, очаквания и характерните си поведенчески различия²⁶⁰.

Изследване, проведено от Morar Consulting²⁶¹ през 2016 г., сочи че 78 % от поколението Z и "милениалите", посочват, че техните очаквания за физическите условия на работното място са задоволени и че тяхното образование ги е подготвило добре за предизвикателствата на работното място. Независимо от различията между поколенията, тенденцията на бъдещето, валидна за всички поколения е натискът към компаниите да трансформират своите физически офиси, както и физическите условия на труд. Очакванията са да се стимулира все повече гъвкавото работно време, което дава повече свобода и автономност на работещите.

Модерната работна среда и съвременният тип офисни помещения някога са използвани като средство, което да привлече и да задържи най-добрите кандидати. Актуалната гледна точка към работното пространство налага идеята, че то е навсякъде, където сме ние и този инструмент донякъде губи своето значение и стойност. Как да намерим и задържим най-добрите служители? Местоположението по никакъв начин не възпрепятства хората да се развиват или работят заедно. Аудио, видео и уеб връзките им помагат да работят в екипи, независимо къде се намират, като подобряват комуникацията и координацията в управлението на проекти.

Физическата среда се променя. Споделеното офис пространство се превръща в нова и добре работеща тенденция (coworking space). Работата от вкъщи се превръща в незаменимо изискване на служителите. Все повече се налага концепцията „работата е това, което ние правим, а не къде го правим“. Желанието за по-добър баланс между

²⁶⁰ Schawbel. D (2014). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know, Online available here: < <https://www.entrepreneur.com/article/236560>>, Retrieved 12nd June 2021

²⁶¹ Morar Consulting (2016). Morar consulting report, Online available here: < <https://www.greenbook.org/case-study/morar-hpi-consulting>>, Retrieved 13th May 2021

работа и личен живот оказва своето въздействие върху решението, което вземаме, когато избираме своя бъдещ работодател. Все по-осъзната е потребността от гъвкаво работно време и споделени и неконвенционални офис пространства. Появяват се дори законови промени, касаещи регулацията на работата от вкъщи и гъвкавото работно време.

Съвременно изследване, проведено от Frost and Sullivan ²⁶² сочи, че 57 % от представителите на бизнеса оценяват много високо виртуалната работа и сътрудничество. Интересна тенденция е, че през последните години работното място и офисът се превръщат във все по-неформална среда. С навлизането на новите поколения работещи, повече служители предпочитат да работят от изнесени работни места или практикуват работа от вкъщи, което променя и концепцията за офис средата. През 2017 година тази тенденция дори достига нови измерения и показва зараждащ се процес. Федералното бюро за трудова статистика и измервания на САЩ, сочи че 1/3 от служителите на пазара на труда в Америка работят почти или изцяло от своите домове ²⁶³.

Не на последно място, съвременните тенденции са свързани с фокус върху здравето на служителите на работното място, както и тяхното психично благополучие. Тези мерки се очертават като ключови за задържане на служителите в организациите. Компаниите използват различни здравословни програми, за да намалят броя на напускащите служители, както и да предотвратят максимално евентуалните разходи за здраве чрез подходяща превенция. Изследване на Американската асоциация по психология през 2016 г. ²⁶⁴ сочи, че по-малко от половината от служителите на американския пазар на труда посочват, че тяхната компания подкрепя индивидуалното здраве и поощрява здравословния начин на живот. За сравнение, цифрите за 2017 година сочат, че допълнителните придобивки, свързани със здраве, са се повишили с 58 %, а за провеждане на различни спортни активности – с 45 %. Компаниите все повече разбират, че стресът на работното място е един от най-важните проблеми, с които служителите се

²⁶² Frost (2017). Top 17 Trends for 2017: Frost & Sullivan Uncovers the Strongest Innovation and Investment Opportunities, Online available here: < <https://www.frost.com/news/top-17-trends-2017-frost-sullivan-uncovers-strongest-innovation-and-investment-opportunities/>>, Retrieved 20th August 2021

²⁶³ BLS (2017). The cost effectiveness of job-creating economic policies. Online available here: <

²⁶⁴ Science Daily (2016). Getting beyond small talk: Study finds people enjoy deep conversations with strangers, Online available here: < <https://www.sciencedaily.com/releases/2021/09/210930101411.htm>>, Retrieved 13 October 2021

сблъскват. Това е и една от причините да се опитват да организират по-гъвкава и здравословна работна среда.

Изследвания, посветени на проблемите **на организационния климат**, се появяват още в края на XIX век едновременно с първите експериментални разработки в областта на социалната психология. Съвременните изследвания сочат, че организационният климат е важна характеристика на организацията и се обуславя от начина, по който членовете на самата организация я възприемат – и съответно от ценностното отношение към тях. Тази характеристика най-често съдържа оценка за степента, в която членовете в организацията биват включвани в процеса на вземането на решения, степента на съответствие на прилаганите от тях усилия и оценката на ръководителя, както и от степента на информираност на подчинените за целите на организацията. Цялостният организационен климат и неговите характеристики са ключови параметри в изследването, посветено на задържането на персонала и мерките за справяне с високите нива на текучество в организациите.

Поддържането на мотивиращи взаимоотношения с ръководството в резултат на позитивния социален климат подпомага процеса на изпълнение, тъй като определя критериите и стандартите, на които трябва да отговарят служителите. Организационният климат осигурява социално-емоционалния фон на работа и дава психологически комфорт, който стимулира работата. Влошеният социален климат би бил източник на недоволство и ниска мотивация и следователно би допринесъл за ниските резултати от работата. Тогава, когато се възприема като благоприятен, той премахва недоволството, но не можем да очакваме, че директно ще повиши мотивацията и ще създаде удовлетвореност от работата.

Понятието „**качество на социалния климат**“ се отнася до степента на обща благоприятност на трудовата среда за индивида. Основна цел на повечето концепции, посветени на тази тема, е да се разработят такива параметри на длъжностите и на цялата организация, които биха били максимално добри както за хората, така и за икономическото здраве на организацията. Една типична програма за качество на социалните условия на труд включва много елементи – отворена комуникация, чувство за справедливост в оценката и във възнаграждението, внимание към потребностите на личността за сигурност на работното място и задоволителна кариера, участие в управлението.

Широка популярност придобива и схващането, че социалните фактори на организационния климат като взаимоотношения в групата, стил на ръководство, конфликти и сътрудничество, степен на съвместимост са изключително важни за психичното здраве на служителите. Тези фактори могат да въздействат отрицателно върху психичното здраве, като отключват преживявания на стрес, депресия, липса на психичен комфорт, удовлетвореност и мотивация от труда.

Стресът е резултат от влошения социален климат в организацията на работата и е фактор, влияещ върху психичното и физическото благополучие на работещите. Той е понятие, описващо психичното състояние на личността, формирано вследствие на всички видове натиск, на които животът я подлага. **Концепцията за стреса** и терминологията, свързана с нея, се въвежда от Selye²⁶⁵ и вече е получила достатъчно внимание и анализ в литературата. Присъствието на стреса е практически неизбежно във всяка работна среда и много от неговите елементи са естествен продукт на взаимодействието на здравата човешка личност със средата (в т. ч. организационната).

В крайните си форми обаче, описвани в специализираната литература и като „дистрес“, това явление води до натрупване на напрежение и до повече или по-малко трайни увреждания в емоционалната и мисловната сфера и дори във физиологията на индивида. Типичните симптоми на стресовото състояние са нервност и напрегнатост, хронична тревожност, неспособност за релаксация, злоупотреба с алкохол, цигари, наркотични вещества, емоционална нестабилност, асоциалност. Очевидно, някои от тези симптоми са с траен и необратим характер и това е една от причините борбата със стресовите състояния на организационно равнище да има силен етичен компонент. Разновидност на стресовото състояние е т. нар. **„прегаряне“ (burn-out)**²⁶⁶, жертва на което стават най-често амбициозните млади професионалисти. Явлението възниква при дълго поддържани високи нива на стрес, с които организъмът и психиката не съумяват да се справят и се характеризира предимно с дълбока емоционална изчерпаност, безсилие, липса на интерес към работата.

Високата групова ефективност, добрата комуникация с колегите и намаляването на контрола и натиска от страна на ръководството са начини за намаляване на нивата на стрес и тревожност у служителите. Справянето със стреса може да се търси в няколко

²⁶⁵ Selye H. Stress and distress. Comprehensive Therapy. 1975 Dec;1(8):9-13. PMID: 1222562., p.10

²⁶⁶ Nagoski, E, A. Nagoski (2019). Burnout : the secret to unlocking the stress cycle, New York : Ballantine Books, pp.104-134

направления – избягването му или поставянето му под контрол, бягство (смяна на организация, професия, длъжност) или адаптиране (справяне със симптомите му). Това, с което организацията може да помогне за намаляване на интензитета или премахване на стресорите, е работа за усъвършенстване на комуникационните умения на мениджмънта, активация и препроектиране на длъжности и др. За длъжности, лишавачи изпълнителите от пълноценен социален контакт, се **препоръчва „техниката на социалната подкрепа“** (включваща разнообразни форми на участие в неформални мероприятия и междуличностни взаимодействия).

Как стресът влияе на нивото на удовлетвореност и на нивата на задържането на служителите? На първо място, смятаме, че стресът трябва да бъде управляван на организационно и личностно ниво. Благодарение на съвременния начин на живот, включващ променящите се технологии, новите нужди, демографските характеристики непрекъснатата конкуренция, както и нарастващите промени в организациите, организационният стрес нараства драматично. Работата предлага различни възможности – стартиращи от изпитване на лична удовлетвореност, израстване и социално приемане. В същото време, работата предлага и източник на стрес като всекидневна добавка към нашия личен живот. Стресът води до нарушен баланс и хармония и е източник на емоционални, физически, икономически и социални проблеми.

Работната среда може да повлияе негативно на удовлетвореността и мотивацията на служителите. Различните фактори на средата следва да бъдат наблюдавани и да се вземат необходимите превантивни мерки. Съвременната динамика на бизнеса съдържа потенциал за по-големи заплахи за здравето и благополучието на индивида. Някои от основните стресори на работното място са свързани с:

- ✚ **Дизайнът на задачите** – тежки натоварвания, дълги работни часове, рутинни задачи, които не развиват уменията;
- ✚ **Стил на управление** – липса на участие на служителите в процеса на вземане на решение, липсата на комуникация в организацията и липсата на различни политики за съвместяване на работата и личния живот;
- ✚ **Вътрешният свят на индивида** – липса на социални контакти и подкрепа от страна на околните;
- ✚ **Трудовите роли** – конфликти в организацията, твърде много отговорности и твърде много „дини под една мишница“;

- ✚ **Кариерни концепти** – несигурност в работата, липса на растеж, на развитие или на признание; налагане на бързи промени, за които служителите не са готови;
- ✚ **Фактори на физическата среда** – неприятни или опасни условия на работа или неуютни, твърде шумни офисни пространства;
- ✚ **Работната позиция** – когато човек не е щастлив с това, което прави, това се отразява на цялостното му усещане за субективно благополучие и щастие.

Задържането на ключовите хора е основна мисия на всяка една организация. Високата мобилност и глобализацията допринасят още повече за все по-краткия престой на хората в организациите. Често, служителите напускат организациите при най-малката трудност и без да изпитват каквото и да било чувство за привързаност и ангажираност към компанията. Като първа стъпка за изграждане на солидна, стабилна и дългосрочна връзка с организацията следва да посочим подходящото въвеждащо обучение. През този встъпителен период служителят се запознава с формалните и неформалните правила в организацията, с обичаите и традициите в нея, както и с организационната култура.

Задържането на ключовите служители се отразява в по-високата удовлетвореност на клиентите, по-добрите продажби на продуктите на компанията, ефективното планиране и трансфер на знание в организацията, както и подходящите процеси на обучение и развитие в самата компания. Ефективните ръководители винаги разбират нуждите от наемане на най-добрите хора на пазара. В съвременната организационна действителност или работодателите правят всичко възможно да задържат ключовите си таланти, или те отиват в конкурентни компании. Тук стигаме и до въпроса дали просто задържането на служителите е достатъчно? Обикновено компаниите се стараят да имат мотивирани и ефективни служители, които да допринасят за благото на организацията.

Множество са **демотивиращите фактори** в организационна среда. Твърде усложнената йерархия, невъзможността за автономия и самостоятелно вземане на решения, липсата на достатъчно информация, влошените отношения между колегите и неясната система на възнаграждения и бонуси. Съвременните организации имат доста трудности в задържането на своите ключови служители. Наемането на най-висококвалифицираните служители е предизвикателство за всяка компания. Често задържането се явява дори по-важно от наемането. Търсенето на способни служители

е по-голямо от предлагането. Задържането на служителите изисква усилия, енергия и ресурси от страна на компанията. Няколко са стъпките, според концепцията за задържане от 6 фактора:

- ✚ **Сътрудничество** – това включва отношението служител – мениджър, както и взаимоотношенията между колеги;
- ✚ **Пакет от придобивки** – включва заплатата и всички допълнителни придобивки;
- ✚ **Организационна култура** – става дума за ригидността или гъвкавостта на компанията по отношение на правилата и отговорностите, стила на лидерство в организацията, неформалните събития в организацията и др.;
- ✚ **Комуникация** – има се предвид акуратността, ефективността и обратната връзка в организацията;
- ✚ **Корпоративна идентичност** – това са признанието и уважението, което има служителят към организацията като работодател – един от ключовите фактори за ангажираност и привързаност към организацията;
- ✚ **Условия на работната среда** – работните процеси, организацията на работа и въвеждащото обучение в компанията са някои от ключовите фактори; предоставянето на добри физически условия на труд, приятната и приятелска обстановка допринасят за по-висока удовлетвореност от средата и организацията като цяло ²⁶⁷.

Политиката за задържане на служителите следва да бъде превърната в дългосрочна стратегия на компанията. Някои от мерките, които могат да залегнат в нея са:

- ✚ **Правилният подбор на подходящия служител** е първата и най-важна стъпка. Когато индивидът намери точната позиция и споделя сходна организационна култура и ценности, е склонен да остане дългосрочно в компанията;
- ✚ **Предлагане на атрактивен пакет от социални придобивки** – предоставяне на различни възможности на хората да израстват и да се

²⁶⁷ Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, 11(4), 342–365. <http://www.jstor.org/stable/23011042>

развиват чрез споделяне на знания в различни групи, презентации и менторинг на по-ключовите служители в компанията;

- ✚ **Демонстриране на уважение към всички служители**, независимо от тяхната позиция в организационната йерархия;
- ✚ **Създаване на иновативна среда**, в която служителите могат да споделят своите идеи, знания и умения;
- ✚ **Баланс между работа и личен живот** – изграждане на фирмена и организационна политика, която да поощрява работата в екип и иновативното мислене. Създаване на условия за гъвкаво работно време, са също подходяща мярка в справянето с разнообразните задачи, които има всеки служител;
- ✚ **Ангажираност и включеност на служителите** в решения, които засягат тяхната позиция и цялостното развитие на компанията;
- ✚ **Поощряване и разпознаване на ключовото представяне** от служителите и на техните постижения;
- ✚ **Разпознаване и празнуване на успеха** – отбелязването на лични поводи за успех – дипломиране, брак, раждане на дете;
- ✚ **Предоставяне на възможности за обучения** в организацията и възможност за кариерно развитие в екипите;
- ✚ **Обсъждане на целите, ролите и отговорностите** на хората по екипи, както и поддържане на позитивен организационен климат.

Задържането на служителите е и способността на **организацията да ангажира с мисията си своите служители**. Задържането може да бъде представено като процентното съотношение на напусналите спрямо останалите в организацията служители. Много служители свързват устойчивия състав на компанията с усилията, които полага работодателят да задържи ключовите хора в организацията.

В много организации съществува разлика в усилията на работодателя да задържи от една страна слабо представящите се, а от друга – най-добрите си служители. Текуществото на служителите може да служи като ярък индикатор за съществуването на негативни явления в организацията (като спад в морала на служителите, липсата на ясен кариерен път, липсата на обратна връзка за полаганите усилия от служителите, както и

липсата на комуникация). Както редица изследователи смятат ²⁶⁸, заплащането често няма толкова значителна роля за цялостната мотивация и задържането на хората.

Някои изследвания сочат, че разходите, свързани с наемането на нов служител могат да бъдат почти толкова високи, колкото 50-60% от годишната заплата на служителя. Тоталният разход може да достигне и до 90-200 % от годишната заплата на служителя ²⁶⁹. Тук се включват средствата за предварителен подбор, обучение на новия служител, заплати на служителите или консултантите в процеса на подбор, влиянието върху другите служители, намаляване на продажбите и други разнообразни разходи за организацията. Текучеството може да повлияе и на организационното представяне. Индустриите, характеризиращи се с висок процент на текучество на персонала, като сферата на услугите, хранителната индустрия, туризма, центровете за доставка на услуги и продажби, заемат огромна част от бизнеса на всяка страна. Замяната на служителите в някои от тези индустрии има по-ниска стойност, отколкото в други (например високотехнологичните области и ИТ индустрията ²⁷⁰).

Организационните фактори на условията на труд включват: режимите на труд, планирането, контролът на човешките ресурси, оценяването и стимулирането на служителите. Изключително важно за управлението на организацията и нейната висока ефективност е правилното планиране на човешкия ресурс в нея. Това е една от най-бързо развиващите се области на управление, което през последните години се стреми към все по-плътна обвързване с организационните цели, стратегии и понякога се превръща в мерило за качествата на мениджъра. Организациите, които планират своите човешки ресурси, се характеризират с висока степен на реализация на поставените цели и планове ²⁷¹. Планирането на потребността от човешки ресурси е дейност по определянето на потребностите от персонал и формулирането на действията за тяхното задоволяване, така че да се постигнат целите на организацията. Потребностите на организацията от човешки ресурси не е абстрактно понятие. Те имат конкретни количествени (брой заети

²⁶⁸ Allen, J. P. (2008). The attachment system in adolescence. In J. Cassidy and P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (pp. 419-435). New York: Guilford Press.

²⁶⁹ Cascio, W.F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (7th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill. Mitchell, T.R., Holtom, B.C., & Lee, T.W. 2001. *How to keep your best employees*

²⁷⁰ Half, R. (2021). 14 Effective Employee Retention Strategies. Online available here: <<https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/effective-employee-retention-strategies>>, Retrieved 13th February 2021

²⁷¹ Beardwell, I. and Holden, L. (1994) *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. Pitman Publishing, London, pp.23

кадри) и качествени измерения (професионални и квалификационни характеристики) както общо за организацията, така и за отделните ѝ звена.

Планирането и контролът на хората в организацията е мерило за уменията на лидера да търси и открива правилните хора, да делегира права и отговорности на своите подчинени. Намирането на успешни и подходящи служители за конкретните позиции може да повиши както организационната, така и груповата ефективност в организацията. Планирането на човешките ресурси е тясно свързано със стратегията на организацията, с нейните цели и с планове за тяхното постигане – производствени, финансови, инвестиционни и т.н.

Чрез подходящи дейности в областта на обучението и развитието, организацията може да внася целенасочени промени в знанията, уменията и нагласите на заетите и да ги подготвя съобразно своите бъдещи потребности. Това е една от основните резерви за осъществяване на бъдещите дейности със силите на наличните служители. По подобен начин се използва и системата на оценяване на заетите в организацията. Чрез подходяща конфигурация на показателите и критериите за оценяване на трудовото представяне се цели да се повиши равнището на трудовите резултати чрез засилване на чувството за отговорност и на мотивацията. Работните заплати, допълнителните материални стимули и осигуряването на служителите се разглежда като основен мотивационен фактор, който също въздейства върху равнището на трудовото представяне и открива възможности за осъществяване на част от дейността със силите на наличния персонал.

Планирането на човешките ресурси в организацията е от изключително значение за ефективното ѝ функциониране. То зависи от способността на мениджъра да дефинира правилно хората, от които се нуждае. Планирането като процес има четири основни етапа: оценка на търсенето и предлагането на човешки ресурси, както и определяне на потребностите на организацията в това отношение; формулиране на стратегии и политики за човешките ресурси; разработване на съответни планове; приложение, контрол и оценяване на планирането.

Важно при планирането на човешките ресурси в организацията е анализът на наличния състав на служителите, който осигурява важна информация, необходима както при последващите прогнози, така и при формулиране на цели, политики и планове. Този анализ обикновено обхваща широк кръг от проучвания, които могат да се систематизират в пет основни групи:

- ✚ **Анализ на настоящите човешки ресурси в организацията** – брой, възрастово - полово, функционална, професионална, квалификационна, образователна, управленска и производствена структура, анализ на равнището и видове движения на служителите. Информацията в това отношение се събира по възможност и за минали периоди, за да могат да се проследят тенденциите, които често са в основа на прогнозите;
- ✚ **Анализ на състоянието и тенденциите в развитието на човешките ресурси в страната и региона** – данни за демографските процеси и структури в страната и региона, информация за образователната, професионалната, квалификационната структура на заетите на трудовия пазар, данни за икономическата активност на населението, информация за безработицата, търсенето и предлагането на работна сила;
- ✚ **Анализ на нормативната база в областта на труда** – законови и подзаконови нормативни актове, които имат задължителен характер – Кодекса на труда, Наредба за условията на труда, нормативни документи в областта на заплащането на труда и индустриалните отношения;
- ✚ **Анализ на състоянието и прогноза за производителността на труда в организацията** – измерва се производителността на труда в отделните структурни звена, търсят се средства и методи за увеличаване на производителността на труда чрез по-добро използване на работната сила, внедряване на по-ефективни методи на работа, усъвършенстване на организацията и разпределението на труда, прогнозира се нейното равнище за следващия период;
- ✚ **Анализ на организационната структура** – анализът обхваща всяко звено и длъжностите в него ²⁷².

Оценяването и анализът на човешките ресурси предоставя информация доколко подготовката, специалните и професионалните знания, уменията и трудовите навици на заетите отговарят на изискванията на работното място, а освен това и какво не достига в тази подготовка и квалификация за тяхната ефективна работа. Това има съществено значение за:

²⁷² Шопов, Д. М. Атанасова, Т. Шопов, М. Пейчева (2003). Управление на човешките ресурси. Изд. Тракия-М, стр. 60-82

- ✚ **Определяне на потребностите от образование и квалификация в организацията;**
- ✚ **Оценяване на действащата система за повишаване на квалификацията и преквалификацията на работниците и служителите и за определяне на необходимите промени в нея;**
- ✚ **Разработване на програми за повишаване на квалификацията на служителите;**
- ✚ **Оценяване на действащата мотивационна система в организацията;**
- ✚ **Подпомагане на работниците и служителите по-добре да изпълняват своите задачи в трудовия процес;**
- ✚ **Набиране на информация, необходима за планирането на работната сила в организацията** ²⁷³.

Оценяването е необходимо за определяне на онези служители, които мениджърът трябва да задържи на всяка цена, както и на онези, които при дадена пазарна ситуация биха могли да бъдат освободени. Разбира се, че и при други равни условия, организацията ще се стреми за запази онези служители, които изпълняват най-добре възложените им задачи, и при наложена необходимост от закриване на работни места да освободи онези, които не се справят пълноценно с работата. За да се отговори на тази потребност, вместо преценката на непосредствения ръководител, която невинаги може да бъде обективна, всяка организация трябва да разполага с ефективна за своите условия и изисквания система за оценяване на човешките ресурси и банка от данни за резултатите от нейното функциониране.

Оценяването е изключително важно за материалното поощрение на работниците и служителите, които притежават високи професионално - квалификационни качества и реализират пълноценно своите възможности за постигане целите на организацията и групата. Резултатите от оценяването на дейността на хората в трудовия процес са важен инструмент за промяна в основната заплата, за диференциране на премиите и други трудови възнаграждения. За да се подпомогне самооценката на служителите, за да се активизира процесът на себепознание и добрата самореализация в труда, е важно те да

²⁷³ Sturm, H, F. Bogner (2010). Learning at workstations in two different environments: A museum and a classroom, Studies in Educational Evaluation Volume 36, Issues 1–2, March–June 2010, Pages 14-19, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2010.09.002>

се чувстват адекватно оценени на работното място. Това има ключово значение за идентифициране на служителите с целите на организацията.

Задържането на служителите е една от най-ефективните характеристики за измерване на организационното здраве. Ако организацията драстично губи служители, това често действа демотивиращо и на останалите служители в организацията. Т. нар. **Exit интервюта или интервютата при напускане**, дават ценна информация за причините служителите да напуснат организацията.

Удовлетворените служители са наясно какви са изискванията към тях ²⁷⁴. Постоянната промяна на изискванията обаче кара хората да се чувстват "на ръба". Това повишава цялостното ниво на стрес и вътрешноорганизационна несигурност.

Безспорна е значимостта **на работата в екип в организациите**. Възможностите за работа в екип и изграждането на екипи следва да бъде интегрирано в същността на организационната култура. Екипно ориентираната култура трябва да бъде специално създадена и за нея трябва да бъдат полагани грижи. Най-добрите таланти са трудни за привличане, а още по-трудно е те да бъдат задържани. Те често биват привлечени от организационната култура, както и от различните етапи, видове и начини за комуникация в организацията.

Съвременните бизнес нужди на организациите налагат повече фокус върху ключовите служители, както и задържането и управлението на талантите в организацията. Все по-обсъждан става и въпросът кои са основните фактори в организацията, които служителите идентифицират като ключови за своята удовлетвореност. Задържането на служителите и намаляването на текучеството са поредните етапи от управлението на човешките ресурси, но един от най-ключовите последващи етапи е мотивацията на служителите и постигането на висока групова ефективност.

²⁷⁴ Luthans, F. and Peterson, S.J. (2002), "Employee engagement and manager self-efficacy", Journal of Management Development, Vol. 21 No. 5, pp. 376-387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426864>

3. COVID-19 КРИЗАТА И НЕЙНОТО ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

COVID-19 разтърси из основи всички организации, създавайки сложна и предизвикателна среда за мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси (HRM), които трябваше да идентифицират иновативни решения, за да осигурят приемственост на своите компании и да помогнат на служителите си да се справят с тази промяна. COVID-19 е безпрецедентна здравна криза, която силно разтърси целия свят, потапяйки го в страх и несигурност. Пандемията засяга силно икономики, общества, служители и организации. Тази криза започна първо в град Ухан (Китай), където през декември 2019 г. се откри огнището на тежък остър респираторен синдром на коронавирус 2 (SARS-CoV-2), който се разпространи бързо, развивайки се до глобална пандемия на 11 март 2020 г.²⁷⁵.

Предвид бързото разпространение на вируса COVID-19, много страни прилагат мерки, предназначени да намалят разпространението му, като социално дистанциране например. Наложени са мерки за блокиране - хората са поставени под карантина; училища, университети, несъществени предприятия и неправителствени организации са временно затворени²⁷⁶; пътуванията бяха ограничени; полетите бяха отменени; и масовите публични събирания, както и социалните събития са забранени²⁷⁷.

В съчетание с тези мерки, огнището на COVID-19 доведе до значително забавяне на световните икономически дейности, предизвиквайки отпуски и съкращения което доведе до нарастване на нивото на безработица в много страни. Текущите безработни в G7 варират значително, от 30 милиона в Съединените щати до 1,76 милиона в Япония²⁷⁸. Според Gourinchas COVID-19 е генерирал ситуация, при която за кратък период 50 процента или повече от работната сила може да не са в състояние да работят.

²⁷⁵ World Economic Forum. (2020). COVID-19's workforce impact. Strategic Intelligence. Retrieved from <https://intelligence.weforum.org/topics/a1G0X000006O6EHUA0?tab=publications> Google Scholar

²⁷⁶ Gourinchas, P. -O. (2020). Flattening the pandemic and recession curves. Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever, 31, 1–227. Google Scholar

²⁷⁷ Brodeur, A., Gray, D. M., Islam, A., & Bhuiyan, S. (2020). A literature review of the economics of COVID-19, GLO Discussion Paper, No. 601, Global Labor Organization (GLO), Essen. Google Scholar

²⁷⁸ Kretchmer, H. (2020). How coronavirus has hit employment in G7 economies. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/coronavirus-unemployment-jobs-work-impact-g7-pandemic/> Google Scholar

Опитвайки се да се възстановят от този икономически шок, компаниите започнаха да се отварят отново ²⁷⁹ в средата на тази продължаваща пандемия, при извънредни правила и ново функциониране - например физическо дистанциране на работното място ²⁸⁰. Тази пандемия води до появата на сложна и предизвикателна среда за мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси. В този контекст, все още има малко проучвания за въздействието на COVID-19 върху управлението на човешките ресурси и неговите предизвикателства и потенциалните му възможности. Лидерите и практикуващите специалисти в сферата на HRM се нуждаят от подходяща информация, която ще им помогне да преминат през тази криза ефективно, за да могат да подкрепят своите служители и да поддържат бизнеса на своята компания.

Организациите обикновено не са достатъчно подготвени да се справят с кризи, когато те възникнат ²⁸¹. Оттук и значението за научната общност в подкрепа на организациите да предоставят подходяща информация, свързана с това предизвикателство. Основната цел на последващия анализ е да проучи въздействието на COVID-19 върху съвременните организации и лидерство, като идентифицира основните предизвикателства и възможности и предоставя насоки и добри практики за управлението на организационната промяна.

Управлението на човешките ресурси се свързва с това как управляваме процесите на наемане и развитие в организациите“ ²⁸². Тази функция на мениджмънта бе силно повлияна от COVID-19, генерирайки значителни предизвикателства за мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси. Това въздействие и тези предизвикателства свързваме със стратегическото управление на човешките ресурси като управление на изпълнението, обучение и развитие, управление на компенсациите, управление на безопасността и здравето и отношенията на служителите. Това

²⁷⁹ Major, L. E., & Machin, S. (2020). Covid-19 and social mobility. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, (No.004).Google Scholar

²⁸⁰ Shaw, W. S., Main, C. J., Findley, P. A., Collie, A., Kristman, V. L., & Gross, D. P.. (2020). Opening the workplace after COVID-19: What lessons can be learned from return-to-work research?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 299–302.CrossRefGoogle ScholarPubMed

²⁸¹ Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22–53.CrossRefGoogle Scholar

²⁸² Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. USA: Kogan Page Publishers.Google Scholar

предполага, че всяка промяна в една функция за управление на човешките ресурси ще засегне другата функция ²⁸³.

Стратегическото управление на човешките ресурси се отнася до вертикалната връзка между функциите на УЧР и организационната стратегия, както и хоризонталната съгласуваност между различните подфункции на управлението на човешките ресурси ²⁸⁴. Основната му цел е ефективно да използва наличните ресурси за обслужване на стратегическите нужди на организацията ²⁸⁵. За да се гарантира постигането на организационните цели във време на криза е необходима стратегическа гъвкавост ²⁸⁶. В този контекст, сложността и комплексността на COVID-19 кризата представляват значително предизвикателство, което може да компрометира постигането на организационните цели.

Според Baert, Lippens, Moens, Sterkens и Weytjens ²⁸⁷ стандартните икономически модели в организациите са предназначени да анализират данни, даващи информация за периоди, несвързани с изненадващи събития или природни катаклизми. Следователно, предизвикателство е да се правят прогнози, свързани с „ненормални времена“. Това предполага, че правенето на прогнози, свързани с бизнеса на компанията, например подготовката и разпределението на ресурсите, може да бъде много комплексна задача. COVID-19 поражда несигурност и тревожност, дори и невъзможност за справяне с последиците от кризата. Някои автори стигат дотам, че предвиждат ендемия на COVID-19 ²⁸⁸, докато други икономисти прогнозират, че резултатите от тази пандемия ще останат и след 2021 г. ²⁸⁹. Дори и към настоящия момент, анализатори не се ангажират с

²⁸³ Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human resource management. USA: Pearson, pp.30-60

²⁸⁴ Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

²⁸⁵ Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 533–550

²⁸⁶ Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19, 277–297.

²⁸⁷ Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)?, GLO Discussion Paper, No. 520, Global Labor Organization (GLO), Essen.

²⁸⁸ Regmi, K., & Lwin, C. M. (2020). Impact of social distancing measures for preventing coronavirus disease 2019 [COVID-19]: A systematic review and meta-analysis protocol. medRxiv. doi: 10.1101/2020.06.13.20130294

²⁸⁹ Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1–6. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103434

дългосрочни прогнози какви ще са последиците от него върху моделите на работа в организациите и дали мерките ще останат временни или постоянни ²⁹⁰.

В такъв турбулентен икономически период, стратегическото планиране и управление е предизвикателство за мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси. В такива етапи на развитие, повечето организации не са в състояние да предоставят на служителите си достатъчно информация за плана си за управление или очакваните реакции спрямо пандемията ²⁹¹, макар ясно да осъзнават, че наличието на ясни насоки на работното място спомага за намаляване на нивата на стрес, повишава мотивацията и увереността на всички членове на екипа ²⁹². Проучването на Elsafty и Ragheb показва, че достъпът до информация и комуникацията на промените, свързани с пандемията, са свързани със задържането на служителите. Макар и предизвикателно, повишаването на организационната устойчивост е от решаващо значение за гарантиране на устойчивостта на организацията в ерата на COVID-19 ²⁹³. Всъщност, въпреки несигурността, породена от тази пандемия, организациите трябва да разработят иновативни и нестандартни практики, които могат да подпомогнат справянето с кризата и да управляват ефективно настъпващите промени в глобален мащаб.

Несъмнено, ковид кризата повлия пряко върху социалния климат и условията на труд в организациите. Условията на труд представляват „ядрото на платения труд и трудовите правоотношения“ ²⁹⁴. Те обхващат широк спектър от теми и въпроси, от работно време (работни часове, периоди на почивка и работни графици) до заплащане, физическите условия и психическите изисквания, които съществуват на работното място. COVID-19 пандемията промени драстично условията на труд в организациите. Всъщност, за да осигурят непрекъснатост на бизнеса си, повечето организации са преминават към **дистанционна работа**, изисквайки от служителите си да работят от

²⁹⁰ Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). National Bureau of Economic Research

²⁹¹ Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector – Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059–5059

²⁹² Wong, E., Ho, K., Wong, S., Cheung, A., & Yeoh, E. (2020). Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees. *Bull World Health Organ.* E-pub, 20

²⁹³ Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1–17. doi: 10.1080/13683500.2020.1863930

²⁹⁴ ILO. (2020). Working conditions. Retrieved from <http://www.ilo.ch/global/topics/working-conditions/lang-en/index.htm>

вкъщи²⁹⁵. Например, Google обявява, че служителите на компанията ще продължат да работят дистанционно поне до лятото на 2021 г., докато служителите на Twitter получават възможността да работят дистанционно за неопределено време²⁹⁶. Независимо от това, категорията служители, работещи от вкъщи, представлява малка част от общата работна сила²⁹⁷, тъй като дистанционната работа не е подходяща за производствените индустрии²⁹⁸ и не може да се приложи към всички работни позиции.

В този контекст, съществуват два възможни сценария за компании, чийто характер на дейност не им позволява да се придържат към този тип условия на труд. Или да изискват от служителите си да присъстват физически, като спазват мерките за физическо дистанциране и да носят лични предпазни средства, или да ги освободят²⁹⁹. Служителите, чиито работни задачи не могат да се изпълняват от дома, са по-склонни да загубят работата си. При тези обстоятелства, специалистите по УЧР трябва да идентифицират работните позиции, които могат да се изпълняват дистанционно, тези, които могат да се изпълняват на физическото работно място, и тези позиции, които се нуждаят от съкращения поради ситуацията, провокирана от пандемията. Тези неочаквани и драстични организационни промени представляват значителни предизвикателства за мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси. В допълнение, те могат да имат дългосрочни последици върху психичното здраве на служителите³⁰⁰, екипната работа³⁰¹, както и отношението на служителите към работното пространство и взаимодействие с техните колеги и мениджъри. Физическото присъствие и благополучие на работните места се поддържа със строги мерки за защита (напр. физическо дистанциране и носене на защитни маски), с прилагане на работни

²⁹⁵ Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020). COVID-19 and the changing employee experience. LSE Business Review. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/06/24/covid-19-and-the-changing-employee-experience/>

²⁹⁶ Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*. <https://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v58y2021i1p249-253.html>.

²⁹⁷ Gourinchas, P. -O. (2020). Flattening the pandemic and recession curves. Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever, 31, 1–227.

²⁹⁸ Koirala, J., & Acharya, S. (2020). Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19. Available at SSRN 3584092

²⁹⁹ Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103436

³⁰⁰ Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 15. doi: 10.35241/emeraldopenres.13550.1

³⁰¹ Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.

графици за различни групи служители³⁰². Основното предизвикателство в този случай е необходимостта да се гарантира спазването на тези мерки за защита.

Дистанционната работа и работата от вкъщи, изправя мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси пред големи предизвикателства. На първо място, организацията трябва да гарантира, че служителите, работещи от вкъщи, разполагат с необходимите инструменти за изпълнение на ежедневните си задачи³⁰³. Отдалечената работа изисква наличието на технологични продукти, които ще улеснят комуникацията между служители и мениджъри, като различен тип софтуер за провеждане на срещи и инструменти за управление на проекти и задачи³⁰⁴. Не всички организации могат да си позволят такъв разход. Не по-малко важно е да се гарантира на служителите, работещи от дома, ефективна комуникация, подкрепа, управление на изпълнението, както и адаптиране на техните възнаграждения спрямо новите условия на пазара на труда.

Освен това, специалистите по управление на човешките ресурси следва да въведат политики и да подкрепят организацията при мениджмънта на дистанционни екипи³⁰⁵. Специалистите по УЧР трябва да вземат предвид факта, че работата от разстояние може да доведе до изолация на служителите поради липса на взаимодействие между служителите, липса на комуникация и възможност за работа в екип, което може да бъде източник на стрес, който може да подкопае психичното здраве на служителите. Не по-маловажно е и психологическото натоварване за тези служители, като се имат предвид невъзможността за концентрация в домашна среда и множеството роли, които трябва да поемат, докато работят от вкъщи³⁰⁶. Работата от вкъщи може да доведе и до

³⁰² Akbarpour, M., Cook, C., Marzuoli, A., Mongey, S., Nagaraj, A., Saccarola, M., ... Yang, H. (2020). Socioeconomic Network Heterogeneity and Pandemic Policy Response. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper (2020-75)

³⁰³ Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020b). The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. LSE Business Review. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/>

³⁰⁴ Prasad, K., & Vaidya, R. W. (2020). Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to agricultural research sector in Hyderabad Metro. Sustainable Humanosphere, 16(2), 235–253.

³⁰⁵ Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies, 51, 697–713

³⁰⁶ Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: an investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. Sustainability, 12(15), 5911

увеличаване на обема на информацията, обработвана от служителите, като се има предвид, че тя се осъществява изцяло във виртуална среда.

Много съвременни компании разработват и внедряват различни мерки за подобряване на качеството на организационния климат като създаване на дейности за виртуална социализация, виртуален обяд или кафе паузи³⁰⁷. Тези практики са насочени към насърчаването на комуникацията и спомагат за подкрепа на служителите по време на социална изолация, докато са далеч един от друг и от работното си място³⁰⁸. Те обаче представляват и голямо предизвикателство за организациите, като се има предвид, че се прилагат в контекста на неочаквани промени, но тези практики са нови и за служителите и мениджърите, които не са били предварително обучени или психологически подготвени за такива промени. Тази нова среда може да доведе до увеличаване на техните възприятия за несъответствие между очаквания и реалност и неудовлетвореност, ако предпочитат взаимодействието лице в лице, което са имали преди началото на пандемията³⁰⁹. Виртуалните взаимодействия могат да повлияят на процеса на социализация, както и да намалят възможността новите служители да се идентифицират с организационната култура, и да допринесат за нейното развитие³¹⁰.

Подборът на служители се отнася до „процеса на привличане, идентифициране и задържане на компетентни лица за постигане на организационни цели“³¹¹. Той е силно повлиян от COVID-19, който променя цялостно динамиката му в организациите³¹². COVID-19 има предимно асиметрично въздействие върху индустриите³¹³. Някои индустрии преживяват рязък спад в бизнеса си³¹⁴, което накара някои от компаниите

³⁰⁷ Maurer, R. (2020). Job interviews go virtual in response to COVID-19. Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/job-interviews-go-virtual-response-covid-19-coronavirus.aspx>

³⁰⁸ Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 15. doi: 10.35241/emeraldopenres.13550.1

³⁰⁹ Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187

³¹⁰ Asatiani, A., Härmäläinen, J., Penttinen, E., & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31(1), 62–93

³¹¹ Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897

³¹² Campello, M., Kankanhalli, G., & Muthukrishnan, P. (2020). Corporate hiring under Covid-19: Labor market concentration, downskilling, and income inequality (No. w27208). National Bureau of Economic Research.

³¹³ Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020b). The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. *LSE Business Review*. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/>

³¹⁴ Giupponi, G., & Landais, C. (2020). Building effective short-time work schemes for the COVID-19 crisis. VoxEU, CEPR Policy Portal. Retrieved from <https://voxeu.org/article/building-effective-short-time-work-schemes-covid-19-crisis>

временно да затворят своите бизнеси ³¹⁵, докато други индустрии процъфтяват по време пандемията ³¹⁶. Последниците от COVID-19 върху служителите се различават в различните организации.

В този контекст организациите, които са изправени пред финансови затруднения са приели, че не са достатъчно конкурентни на пазара на труда, за да намалят разходите си и да се опитат да поддържат бизнеса си ³¹⁷ са замразили или съкратили изцяло подбора на служители или дори са съкратили част от тях. Милиони хора се оказват безработни по време на COVID-19 пандемията ³¹⁸. Simon ³¹⁹ посочва, че дейностите по набиране на служители са се увеличили след повторното отваряне на компаниите в някои американски щати.

Съкращаването на служители не е лесно решение за организациите, но може да е неизбежно във времена на криза и глобална пандемия. Основното предизвикателство пред екипите по УЧР в този случай е да подкрепят мениджърите и служителите по време на този процес и да предложат подходящи стратегии за справяне. Огромна част от организациите са изправени и пред неяснотата на бъдещето и възможните дългосрочни последици от пандемията ³²⁰. Организациите, които разширяват бизнеса си по време на пандемията, са изправени пред други кадрови предизвикателства. Много от тях са избрали по-гъвкави трудови правоотношения и работа с подизпълнители, като например работа с намалено работно време и служители, изпълняващи конкретни проекти ³²¹.

³¹⁵ Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). National Bureau of Economic Research.

³¹⁶ Giupponi, G., & Landais, C. (2020). Building effective short-time work schemes for the COVID-19 crisis. VoxEU, CEPR Policy Portal. Retrieved from <https://voxeu.org/article/building-effective-short-time-work-schemes-covid-19-crisis>

³¹⁷ Campello, M., Kankanhalli, G., & Muthukrishnan, P. (2020). Corporate hiring under Covid-19: Labor market concentration, downskilling, and income inequality (No. w27208). National Bureau of Economic Research.

³¹⁸ Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103436

³¹⁹ Cheng, W., Carlin, P., Carroll, J., Gupta, S., Rojas, F. L., Montenegro, L., ... Simon, K. I. (2020). Back to business and (Re) employing workers? Labor market activity during state COVID-19 reopenings. (No. W27419). National Bureau of Economic Research

³²⁰ Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). National Bureau of Economic Research.

³²¹ Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 103435, 1–4

Организации, които са увеличили наемането на персонал³²² се оказват изправени пред недостиг на работна сила. Как да осъществим процеса на подбор на служители, когато не е позволено да се срещнем лице в лице, поради мерките за физическо дистанциране? При тези обстоятелства организациите нямат друг избор, освен да насочат практиките си към виртуални методи за набиране и подбор³²³, което може да представлява друго значително предизвикателство за екипите по УЧР. Технологиите отправят предизвикателство пред уменията на служителите, налага се и преквалификация, за да се справят с новите технологии и софтуер. Екипите по HRM, както и мениджмънтът на организациите, не бяха подготвени за този неочаквана промяна. От друга страна, виртуалните методи за подбор могат да повлияят на способността на потенциалните служители и работодатели да оценят съответствието между бъдещ служител и организационна среда, което може да има отрицателно въздействие върху производителността и задържането на служителите. Временният характер на гъвкавите трудови правоотношения постави предизвикателство пред задържането на служителите.

Според някои автори задържането на служители може да представлява друго голямо предизвикателство за организациите в настоящия контекст на тази пандемия³²⁴. През тези трудни времена, характеризиращи се с драстични и внезапни промени, трудовите правоотношения могат да бъдат увредени, което води до възможно драматично намаляване на морала на служителите и увеличаване на текучеството. Освен това, според Ngoc Su et al.³²⁵ задържането и привличането на квалифицирани лица представлява предизвикателство за компаниите в ерата на COVID-19, главно защото тези лица често търсят възможности за работа в сектори, които не са засегнати от тази пандемия. В същия дух, Przytuła, Strzelec и Krysińska-Kościańska³²⁶ подчертават значението на повишаването на ангажираността и чувството за принадлежност сред служителите, главно поради физическата отдалеченост през този период и след това, за

³²² Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1–6. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103434

³²³ Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.

³²⁴ Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector – Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059–5059

³²⁵ Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1–17. doi: 10.1080/13683500.2020.1863930

³²⁶ Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościańska, K. (2020). Re-vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70–90.

да се гарантира организационен успех и предотвратяване на разходите за набиране на нови служители³²⁷.

Управлението на ефективността в организацията е „постоянен процес на идентифициране, измерване и развитие на представянето на индивиди и работни групи и привеждане в съответствие със стратегическите цели на организацията“³²⁸. От решаващо значение е да се гарантира, че представянето на служителите е в съответствие със стратегическите цели на компанията³²⁹.

За да са ефективни компаниите на фона на криза като COVID-19, служителите все още трябва да поддържат доброто си представяне, както и да им бъде осигурен достъп до материали за развитие и самоусъвършенстване на знанията и уменията³³⁰. Според някои автори повечето организации са били затрупани от предизвикателствата, произтичащи от COVID-19, като измерване на представянето на служителите и изплащането на бонуси, базирани на представянето, че са оставили на заден план стратегическото планиране³³¹.

Всъщност, измерването на представянето на служителите по време на тази криза може да бъде предизвикателство, като се има предвид промяната на условията на труд. Съществуват много фактори, свързани с избухването на COVID-19, които могат да повлияят на представянето на служителите. В този контекст проучването на Prasad и Vaidya³³² идентифицира, че izolацията на работното място, липсата на комуникация, семейните разсейвания, множеството социални роли и факторите на професионален стрес (неяснота на ролите, ролеви конфликти, кариера и контрол в работна среда), които се появиха поради COVID-19, главно сред служителите, работещи от вкъщи, са значителни предиктори за представянето на служителите.

³²⁷ Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

³²⁸ Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies. New Jersey: John Wiley & Sons., pp.45-60

³²⁹ Ismail, H., & Gali, N. (2017). Relationships among performance appraisal satisfaction, work-family conflict and job stress. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 356–372

³³⁰ Sembiring, M. J., Fatihudin, D., Mochklas, M., & Holisin, I. (2020). Banking employee performance during pandemic Covid-19: Remuneration and motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(VII), 64–71.

³³¹ Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2020). Measuring performance during crises and beyond: The performance promoter score. *Bus Horiz*, 64(1), 149–160

³³² Prasad, K., & Vaidya, R. W. (2020). Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to agricultural research sector in Hyderabad Metro. *Sustainable Humanosphere*, 16(2), 235–253

Освен това, представянето на служителите по време на дистанционна работа също зависи от разбирането на мениджърите за това как и какво е необходимо за управление на отдалечен екип ³³³. Някои автори твърдят, че мениджърите може да не приемат дистанционната работа, тъй като може да смятат, че тя се отразява негативно на представянето на служителите, което може да доведе до налагане на микромениджмънт. Това явление може да се възприеме от служителите като липса на доверие, което може да създаде напрежение между тях и техния ръководител.

Според Aguinis и Burgi-Tian ³³⁴, за организациите е от решаващо значение по време на тази здравна криза да поддържат и укрепват **своя процес за управление на ефективността**. Те трябва да информират своите служители коя е стратегическата посока на компанията, да събират бизнес данни и да им предоставят обратна връзка, което ще помогне на тези организации да запазят своите ключови служители. Ngoc Su et al. подчертвя, че честата оценка на представянето на служителите насърчава тяхното развитие и споделяне на знание, което може да помогне на организациите да са по-ефективни.

Обучението на служители играе ключова роля в период на криза, каквато се явява тази пандемия ³³⁵. Дългосрочното обучение и учене през целия живот благоприятства развитието на необходимите умения за служителите; за повишаване на осведомеността за COVID-19, за намаляване на риска от разпространение на вируса и за предотвратяване на проблеми с психичното здраве ³³⁶. Този вид комуникация подпомага служителите в по-плавното протичане на процеса на преход към работа от разстояние. Всъщност, не всички служители притежават подходящите дигитални умения, за да се справят с тези промени, породени от използването на различни софтуерни инструменти ³³⁷. Организациите са изправени пред предизвикателството да преквалифицират и

³³³ Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020b). The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. LSE Business Review. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/>

³³⁴ Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2020). Measuring performance during crises and beyond: The performance promoter score. *Bus Horiz*, 64(1), 149–160.

³³⁵ Devyania, R. D., Jewanc, S. Y., Bansal, U., & Denge, X. (2020). Strategic impact of artificial intelligence on the human resource management of the Chinese healthcare industry induced due to COVID-19. *IETI Transactions on Economics and Management*, 1(1), 19–33. doi: 10.6897/IETITEM.202007_1(1).0002

³³⁶ Quaedackers, J. S., Stein, R., Bhatt, N., Dogan, H. S., Hoen, L., Nijman, R. J., ... Bogaert, G. (2020). Clinical and surgical consequences of the COVID-19 pandemic for patients with pediatric urological problems. Statement of the EAU guidelines panel for paediatric urology, March 30 2020. *Journal of Pediatric Urology*, 16, 284–287.

³³⁷ Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87. doi: 10.1037/mgr0000014

повишават знанията и уменията на работната си сила, за да могат да се справят с изискванията на новия контекст на „дистанционна икономика“. В този случай, основното предизвикателство пред практиците по УЧР е свързано с разработването на програма за **обучение, адаптирана към новата реалност на организацията и служителите**, както и да изберат правилните методи за обучение. Обучението следва да бъде адаптирано и съобразено и с мерките за физическо дистанциране, съчетани с необходимостта служителите да работят ефективно за поддържане на бизнеса на компанията. Това предполага, че мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси трябва да доразвият традиционните методи на обучение. Devanuya препоръчва в този случай да се променят програмите за обучение на служителите по начин, който гарантира дългосрочен преход към новите работни практики.

Успехът на дистанционната работа също зависи от разбирането на мениджърите **за виртуалния контрол и мениджмънт на служителите** ³³⁸. В този контекст, практиците по УЧР трябва да играят стратегическа роля, като подкрепят и обучават тези мениджъри как да управляват виртуален екип, за да им помогнат да преодолеят тези трудности и да се справят с предизвикателствата на дистанционната работа.

Освен обучението, COVID-19 отправи и значителни предизвикателства, свързани с кариерното развитие в организациите. Според някои автори, COVID-19 е довел до внезапни трусове в кариерното развитие на служителите ³³⁹. Изследването на Baert et al., базирано на анализ на въздействието на COVID-19 върху кариерата на служителите сред група от 3821 работещи, подчертава, че кризата с COVID-19 създава страх и тревожност да не загубят работата си в близко бъдеще. Освен това, някои от тях очакват да не им бъде предложено повишение, което е трябвало да получат, ако тази криза не се е случила.

Управлението на възнаграждението и компенсациите се отнася до вътрешните и външните възнаграждения, които служителите получават за изпълнение на работата си ³⁴⁰. Компенсацията може да повлияе на мотивацията, представянето и

³³⁸ Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020). The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. LSE Business Review. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations/>

³³⁹ Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)?, GLO Discussion Paper, No. 520, Global Labor Organization (GLO), Essen

³⁴⁰ Martocchio, J. J. (2017). Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach. US: Pearson Education

удовлетвореността на служителите ³⁴¹. Проучването на Elsafty и Ragheb показва, че финансовите ползи като бонуси, по време на COVID-19 са свързани значително със задържането на служителите.

Като реакция на COVID-19 кризата някои държави въведоха правителствени политики за предоставяне на финансова подкрепа за служителите и организациите по време на тази здравна криза и за насърчаването им да спазват предписанията за оставане у дома. Например в САЩ, федералното правителство въвежда временния платен отпуск по болест, позволявайки на служителите в частния и публичния сектор 2 седмици платен отпуск по болест за изолация, лечение, свързано с COVID-19, грижи за член на семейството им, заразен от COVID-19 и грижи за деца, причинени от закриването на училище или детска градина ³⁴².

Работата на непълно работно време е мярка за поддържане на заетостта на служителите и подпомагане на икономиката, като същевременно защитава бизнеса и работните места на служителите. Този тип работа се състои в предлагане на служителите на временно намаляване на броя на работните им часове, което ще помогне на организациите, които изпитват спад в интензитета на поръчките, да задържат служителите си и да избегнат съкращения. Тези мерки променят стратегиите и политиките за компенсация в рамките на организациите. Освен това, те могат да създадат сложна и предизвикателна среда за мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси. Според някои автори, платеният отпуск по болест може да доведе до увеличаване на отсъствието на служителите на работното място ³⁴³. Но в същото време, помага да се предотврати разпространението на вируса сред служителите ³⁴⁴.

Този тип правителствени политики, като платен отпуск по болест, спомагат за увеличаване на прилагането им в индустрии, където служителите никога не са

³⁴¹ Safuan, S., & Kurnia, T. (2021). Literature review of pandemic Covid 19 effects on employee compensation. *Journal of Business Management Review*, 2(1), 57–64.

³⁴² Andersen, M., Maclean, J. C., Pesko, M. F., & Simon, K. I. (2020). Effect of a federal paid sick leave mandate on working and staying at home: Evidence from cellular device data (0898-2937). Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w27138>

³⁴³ Maclean, J. C., Pichler, S., & Ziebarth, N. R. (2020). Mandated sick pay: Coverage, utilization, and welfare effects. National Bureau of Economic Research, (No. w26832). Retrieved from https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26832/w26832.pdf.

³⁴⁴ Schneider, D. (2020). Paid sick leave in Washington state: Evidence on employee outcomes, 2016–2018. *American Journal of Public Health*, 110(4), 499–504.

получавали такива обезщетения ³⁴⁵, което предполага, че мениджърите и HRM практикуващите трябва да помислят за дългосрочното им имплементиране, за да избегнат загуба на мотивация на служителите след пандемията. В този контекст, Przytuła, Strzelec и Krysińska-Kościańska ³⁴⁶ се позовават на важността на вътрешната мотивация за задържане на служителите, например увеличаване на автономията на служителите.

Работодателите са **отговорни за защитата и осигуряването на безопасна работна среда на своите служители, докато работят**. Те трябва да гарантират, че на работното място няма опасности, които могат да им навредят психологически или физически. COVID-19 генерира нова опасност на работното място, която представлява значителен източник на стрес за служителите ³⁴⁷ и значително предизвикателство за мениджърите и служителите по управление на човешките ресурси. Въздействието върху здравето на служителите варира в зависимост от работната среда и професионалната роля на служителя ³⁴⁸. В този контекст, могат да бъдат идентифицирани две основни предизвикателства: как да се контролира разпространението на вируса и да се предпазят служителите от заразяване и как да се развие осведомеността на служителите, относно важността на спазването на мерките за превенция, прилагани на работното място. СЗО е предоставила насоки за организациите, за да гарантират защитата на своите служители ³⁴⁹, въпреки това, контролирането на поведението на служителите може да бъде предизвикателство, като се има предвид, че някои хора може да игнорират инструкциите за самоизолация.

COVID-19 е не само риск за физическото здраве, но също така представлява значителен риск за психичното здраве на хората. Огромно предизвикателство за

³⁴⁵ Maclean, J. C., Pichler, S., & Ziebarth, N. R. (2020). Mandated sick pay: Coverage, utilization, and welfare effects. National Bureau of Economic Research, (No. w26832). Retrieved from https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26832/w26832.pdf.

³⁴⁶ Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościańska, K. (2020). Re-vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70–90.

³⁴⁷ Shaw, W. S., Main, C. J., Findley, P. A., Collie, A., Kristman, V. L., & Gross, D. P.. (2020). Opening the workplace after COVID-19: What lessons can be learned from return-to-work research?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 299–302

³⁴⁸ Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Rubin, G. J., & Greenberg, N. (2018). A systematic, thematic review of social and occupational factors associated with psychological outcomes in healthcare employees during an infectious disease outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3), 248–257. doi: 10.1097/jom.0000000000001235

³⁴⁹ WHO. (2020). Critical preparedness, readiness and response actions for COVID-19: Interim guidance, 24 June 2020. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/critical-preparedness-readiness-and-response-actions-for-covid-19>

служителите, които работят от вкъщи е чувството на изолация и ролевата несъвместимост между работата и личния си живот. Освен това служителите, от които се изисква да присъстват физически на работното място, може да се върнат на работа от страх да не се заразят с вируса или да го предадат на семейството си³⁵⁰, което може да повиши тяхното ниво на стрес, както и риска от проблеми с психичното здраве. Този проблем е особено ключов за служители, които са били изправени пред високи психологически изисквания по време на работа преди пандемията или тези, които имат високорискова длъжност, напр. здравни работници. Основното предизвикателство пред мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси в този контекст е да идентифицират рисковите фактори и да приложат правилните превантивни мерки на работното място, включително за служителите, работещи от вкъщи.

Трудовото правоотношение се отнася до „връзката между служители и работодатели, чрез която лицата продават труда си“³⁵¹. От гледна точка на трудовото право, COVID-19 създаде важни предизвикателства за служителите и работодателите³⁵². Поради блокирането и задължителното затваряне на бизнеса и служители, и работодатели не успяват да изпълнят своите договорни задължения. Предизвикателствата, произтичащи от COVID-19, трансформират традиционните отношения между служителя и неговия работодател³⁵³. Работата от вкъщи е внедрена в различни страни и компании. Следователно, традиционните граници на работното място или офис пространство са изчезнали.

Огромна част от държавите в ЕС изменят за кратък срок няколко трудови закони³⁵⁴, за да подкрепят работодателите и да защитават служителите. Основното предизвикателство се явява въпросът как да се защитят служителите, като същевременно се осигури приемственост на икономиката. Някои държави са приели закони за структуриране и временна забрана на колективните съкращения в организациите. Например в Италия е издаден указ, който забранява на организациите да

³⁵⁰ Tan, W., Hao, F., McIntyre, R. S., Jiang, L., Jiang, X., Zhang, L., ... Luo, X. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 84–92. doi: 10.1016/j.bbi.2020.04.055

³⁵¹ Budd, J. W., & Bhav, D. (2010). The employment relationship. In Wilkinson (Ed.), *Sage handbook of human resource management* (pp. 51–70). London: Sage

³⁵² Biasi, M. (2020). Covid-19 and labour law in Italy. *European Labour Law Journal*, 2031952520934569

³⁵³ Leighton, P., & McKeown, T. (2020). Work in challenging and uncertain times: The changing employment relationship. New York: Routledge, pp.20-24

³⁵⁴ Sagan, A., & Schüller, C. (2020). Covid-19 and labour law in Germany. *European Labour Law Journal*, 11(3), 292–297. doi: 10.1177/2031952520934566

започват процедура за колективно уволнение за период от 60 дни³⁵⁵. Приети са различни правни мерки и закони в подкрепа на служителите по време на блокирането и затварянето на училищата, например на служителите е разрешен платен отпуск, за да се грижат за децата си. Основното предизвикателство е фактът, че все още не е ясно кога страните могат да обявят край на тази пандемия.

COVID-19 е изключителна криза, която поражда извънредни мерки. В някои страни, например Франция, работата от разстояние е доброволна и не може да бъде наложена от работодателите. Основното предизвикателство в този случай е фактът, че могат да възникнат спорове между работодатели и служители, на които не е била предложена възможността да работят от вкъщи или са се заразили с COVID-19 на работното място. Всъщност, в случай на липса на договорно споразумение, според Sagan и Schüller³⁵⁶, е възможно да се постави под въпрос съгласуваността на работодателите с трудовото законодателство.

Понастоящем, с неотдавнашното разработване на ваксини срещу COVID-19, основното предизвикателство за организациите от гледна точка на трудовите правоотношения, е управлението на кампанията за ваксинация по отношение на разходите и приложението, като същевременно се гарантира съответствие с разпоредбите на страната³⁵⁷. Това развитие поставя и въпроса за способността на работодателя да го налага на служителите си. Според Rothstein, Parmet и Reiss, приемането на твърд, принудителен подход може да засили нежеланието на хората, които все още не са сигурни за ваксината. Тези автори предполагат, че организациите трябва да образуват своите служители за ползите от ваксинацията и трябва да я улеснят, например като предлагат отпуск на служителите за целите на ваксинацията, вместо да го налагат.

COVID-19 поставя големи предизвикателства за мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси, но също така отворя вратата към възможности, които си струва да се знаят и разбират и които могат да помогнат на организациите да

³⁵⁵ Пак там 297

³⁵⁶ Sagan, A., & Schüller, C. (2020). Covid-19 and labour law in Germany. *European Labour Law Journal*, 11(3), 292–297. doi: 10.1177/2031952520934566

³⁵⁷ Rothstein, M. A., Parmet, W. E., & Reiss, D. R. (2021). Employer-mandated vaccination for COVID-19. *American Public Health Association, ahead of print*. Retrieved from <https://ajph.aphapublications.org/doi/pdf/10.2105/AJPH.2020.306166>

насочват бъдещите си действия. Всъщност, според Demirkaaya and Aydın ³⁵⁸, кризата може да създаде неочаквани възможности за организациите.

COVID-19 предизвиква креативността и иновациите на организациите и подтиква множество дискусии за бъдещето на работата ³⁵⁹. Организациите следва да преосмислят своите стратегии за управление на човешките ресурси и да позиционират съвременните информационни технологии като основен партньор за оцеляване и гарантиране на устойчивостта на своя бизнес. В този контекст, повечето държави адаптират своето трудово законодателство, за да се подкрепят организациите в тази внезапна и неочаквана трансформация.

Следователно в норма в повечето организации се превръща прилагането на дистанционна работа. Според някои автори обаче е рано да се твърди, че всички организации, които са приели дистанционната работа, ще продължат да я приемат и в бъдеще след COVID-19. Повечето компании преразглеждат ефективността на тази работна организация, преди да вземат своето решение, като се има предвид, че са го приложили за първи път. Следователно, те все още не знаят как може да повлияе на представянето и производителността на служителите. Скорошен доклад, публикуван от McKinsey Global Institute, който оценява трайното въздействие на COVID-19 върху търсенето на работна ръка, професиите и уменията на работната сила в осем страни (Китай, Франция, Германия, Индия, Япония, Испания, Съединените щати, Обединено Кралство и Съединените щати) потвърждава, че отдалечената работа, както и виртуалните срещи, ще продължат, но по-малко интензивно, отколкото в пика на COVID-19 ³⁶⁰.

Въпреки предизвикателствата, отдалечената работа предлага на служителите гъвкаво работно време и възможността да спестяват време за пътуване до работното място. В допълнение, то предлага на компаниите възможност да оптимизират използването и да спестят разходите за своите ресурси, например офис пространство. Всъщност бизнес секторите в някои страни, например в Корея, виждат възможности за

³⁵⁸ Demirkaaya, H., & Aydın, A. (2006). The strategic management and reorganization of human resource management in crisis process. Paper presented at the International Strategic Management Conference, Dedeman Oteli, İstanbul.

³⁵⁹ Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427–437

³⁶⁰ Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

растеж в безконтактни индустрии, които включват телекомуникации, решения за отдалечена поддръжка и онлайн образование³⁶¹.

COVID-19 предлага възможности на организациите да развият автономията на своите служители, да надградят своите цифрови компетенции и да разширят перспективата за развитие на своите знания и умения. Тази пандемия позиционира сферата на информационните технологии като стратегически партньор за организациите. Технологиите подпомагат поддържането на бизнеса и за скъсяване на разстоянието между служителите и работодатели, като същевременно гарантира тяхната безопасност. Софтуерът и мобилните приложения насърчават креативността на мениджърите и практикуващите HRM и улеснява прехода от традиционни методи за социализация лице в лице към виртуални, като виртуални срещи, обяди и кафе паузи³⁶². Той също така помогна за поддържане на персонала в организациите, като същевременно се спазват мерките за физическо дистанциране.

Новата технология също така подкрепя управлението на безопасността и здравето на работните места. Това помогна за прилагането на решението служителите да останат вкъщи и да се предпазят от риска от инфекция, докато продължават да работят за организацията. Той също така подкрепя здравни специалисти, например психолози, които продължават да помагат на населението чрез телездравни системи, като същевременно спазват мерките за физическо дистанциране. В Китай, например, услуги за психично здраве са били предоставяни по време на пандемията, като се използват различни канали като горещи линии, онлайн консултации, онлайн курсове³⁶³. Според Lund et al.³⁶⁴ COVID-19 може да ускори приемането на автоматизацията и изкуствения интелект (AI) в сектори с високи нива на човешко взаимодействие, като медицински грижи и лични грижи (напр. фитнес зали и фризьорски салони). Следователно, е изключително важно организациите да имплементират използването на съвременните технологии и да ги направят достъпни за всички свои членове, за да могат да поддържат бизнеса си по време на извънредни кризи.

³⁶¹ Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19, 277–297

³⁶² Carnavale, J and Hatak (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management, *Journal of Business Research*, Volume 116, August 2020, Pages 183-187

³⁶³ Gao, J., Zheng, P., Jia, Y., Chen, H., Mao, Y., Chen, S., ... Dai, J. (2020). Mental health problems and social media exposure during COVID-19 outbreak. *PLoS One*, 15(4), e0231924

³⁶⁴ Виж 306, пак там

Като се има предвид непредсказуемостта на настоящата ситуация и високото ниво на съмнение около нейния край, организациите трябва да изберат да преминат към хибриден модел на работното място ³⁶⁵, за да позволи достатъчно бърза и ефективна реорганизация на процеса на работа, спрямо изискванията на всяка нова бъдеща ситуаци. Практиците по управление на човешките ресурси трябва да адаптират работните позиции и да се съсредоточат върху редизайн на работни места в организацията. Служителите следва да получат необходимата организационна подкрепа за придобиване на уменията, необходими по време на тази пандемия и след нея, заедно с развитието на кариерни пътища, предлагащи възможности за гъвкавост и мобилност ³⁶⁶, както и подобряване на тяхната адаптивност към средата.

Тези организационни мерки следва да имат положително въздействие върху мотивацията и задържането на служителите, както и намаляването на разходите, свързани с наемането на персонал. Някои автори предполагат, че организациите трябва да се реорганизируют чрез интегриране на предприемачески компетенции сред своите служители, за да се научат да се приспособят към несигурността, която може да бъде генерирана от неочаквана криза, и да функционират в динамична среда. Основната роля на съвременните информационни технологии по време на пандемията трябва да подтикне мениджърите и специалистите по УЧР да проучат ефективни начини за интегрирането им в екипите по управление на човешките ресурси. Освен това те трябва да идентифицират специфичните нужди от обучение, тъй като не всички служители, включително мениджърите, притежават подходящите технологични компетенции. Мотивацията на служителите е необходимо, за да се гарантира успеха на тази организационна промяна.

Служителите подчертават нуждата да получат възможност да работят дистанционно, както и да избират кога и къде да работят ³⁶⁷, без да ограничават работното пространство до дома си. Организациите следва да предоставят възможност за планиране на гъвкаво присъствие в офиса, за да поддържат служителите свързани с

³⁶⁵ AM, E. N., Affandi, A., Udobong, A., & Sarwani, S. (2020). Implementation of human resource management in the adaptation period for new habits. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1, 19–26

³⁶⁶ Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1–17. doi: 10.1080/13683500.2020.1863930

³⁶⁷ Kaufman, E., Lovich, D., Bailey, A., Messenböck, R., Schuler, F., & Shroff, A. (2020). Remote work works – where do we go from Here? Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>

работното им място, като гарантират наличието на ефективни мерки за здраве и безопасност. Мениджърите, подкрепяни от специалисти по управление на човешките ресурси, трябва да преразгледат и пренастроят системата за управление на ефективността, за да адаптират целите на изпълнението към новата реалност за организациите и служителите. Предоставянето на непрекъсната обратна връзка подобрява ученето и споделянето между служителите и насърчава организационната гъвкавост, както и мотивацията и задържането на служителите. Организациите следва да разработят програми за благополучие, които имат за цел да защитят психичното здраве на служителите и да предоставят решения, адаптирани към нуждите на всеки служител, по отношение на необходими ресурси и социална подкрепа. Мениджърите трябва да обсъждат със своите служители различните работни графици, адаптирани към изискванията на текущата ситуация. С подкрепата на специалистите по управление на човешките ресурси, мениджърите трябва да повишат информираността на служителите относно необходимостта от прекъсване на работа, когато това е необходимо за предотвратяване на проблеми с психичното здраве.

Виртуалната комуникация може да повлияят на процеса на социализация, както и на процеса на въвеждащо обучение, свързани с организационната култура ³⁶⁸. Някои автори препоръчат разработването и внедряването на наръчник за дигитална организационна култура, който трябва да бъде предоставен на служителите, работещи дистанционно.

В корпоративния свят, организационните кризи са неизбежни. Никой изследовател обаче не успя да предвиди криза с мащаба на COVID-19, който промени традиционните методи за управление на човешките ресурси и създаде значителни предизвикателства за мениджърите и практикуващите HRM. Организационните лидери не бяха подготвени по отношение на информация, ресурси и компетенции за справяне със сложността и новостта на тази пандемия. Освен тези предизвикателства, COVID-19 отвори вратата към възможности, които организациите трябва да идентифицират, за да могат правилно да насочват бъдещите си действия в сферата на управлението на човешките ресурси.

³⁶⁸ Asatiani, A., Härmäläinen, J., Penttinen, E., & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31(1), 62–93

III. УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА

Организационната промяна е движението на една организация от едно състояние в друго ³⁶⁹. Промяната в средата често изисква промяна в рамките на организацията, функционираща в тази среда. Организационните промени са тези, които имат значително въздействие върху компанията. Големите промени в структурата, броя и демографията на служителите, целите на компанията, предлагането на услуги и ефективността на организацията, се считат за форми на организационни промени ³⁷⁰. Промяната в почти всеки аспект от дейността на компанията може да бъде посрещната със съпротива и различните култури могат да имат различни реакции както към самия процес на промяна, така и към средствата и методите за насърчаване на промяната.

За да се осъществят необходимите промени, могат да се предприемат няколко стъпки, които намаляват тревожността на служителите и облекчават процеса на трансформация. Често простият акт на включване на служители в различните етапи на процеса на промяна може драстично да намали противопоставянето на новия модел. В някои организации това ниво на включване не е възможно и вместо това организациите могат да наемат малък брой ключови лидери, за да популяризират ползите от предстоящите промени.

Организационните промени могат да приемат много форми. Това може да включва промяна в структурата, стратегията, политиките, процедурите, технологиите или културата на компанията. Промяната може да бъде планирана години по-рано или да бъде наложена на организация поради промяна в околната среда. **Организационната промяна може да бъде радикална** и бързо да промени начина, по който организацията функционира, или може да бъде постепенна и бавна. Във всеки случай, независимо от вида, промяната включва освобождаване от старите начини, по които се извършва работата, и приспособяване към нови модели. Следователно, по същество това е процес, който включва ефективно управление на хората.

³⁶⁹ Lumen (2021). Organizational change, online available here :<
<https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/7-4-organizational-change/>>, retrieved 1st
April 2021

³⁷⁰ Sharma, K (2020). 4 Types of Organizational Change, Explained, online available here :<
<https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/>>, Retrieved 15th May 2021

Макар и невъзможно да бъде прогнозирана, **организационната промяна е неизбежна и следва да бъде планирана.** Именно този възглед върху същността на промяната помага на лидерите в организацията да идентифицират необходимите промени и да ги планират като възможности. **Организационните промени са бизнес необходимост.** Служителите напускат и се наемат нови служители, създават се нови екипи и отдели с разрастването на компанията, а организациите адаптират нови технологии, за да останат конкурентноспособни. Ключът към успешната, продуктивна организационна промяна е начинът, по който се управлява. От жизненоважно значение е служителите да бъдат запознати и да разберат какви са промените и как ще бъдат засегнати техните интереси.

Съществуват няколко типа програми за промяна, които съвременните организации използват. Организациите следва да бъдат гъвкави и адаптивни, за да съумеят да реагират на новите предизвикателства, конкуренти, както и да повишат ефективността и постигнатите резултати:

✚ **Структурна промяна** – този тип програми за промяна са свързани с организационния модел на компанията. По време на този процес мениджърите на организацията се опитват да конструират конкретни части, за да постигнат по-високи резултати. Сливанията, консолидацията и изкупуването са примери за такъв тип структурни промени. Структурните промени включват големи промени в йерархията на управлението, организацията на екипа и отговорностите, приписвани на различни отдели, служители или екипи. Тези промени често се припокриват с промени, ориентирани към хората, тъй като те засягат пряко всички служители. Моделът за управление на промените на Lewin³⁷¹ работи добре за сливания и придобивания, защото се фокусира върху създаването на нова парадигма. Той се състои от **три стъпки: размразяване, промяна, замразяване.** След като се размразят текущите процеси организацията анализира и преминава към промяна. Тази стъпка трябва да бъде постепенна. Комплексните промени, свързани със съкращения на служители или цялостна реорганизация на екипи, изискват

³⁷¹ Muldoon J. (2020) Kurt Lewin: Organizational Change. In: Bowden B., Muldoon J., Gould A.M., McMurray A.J. (eds) The Palgrave Handbook of Management History. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62114-2_32

непрекъсната и отворена комуникация. След като промените са на място, организацията замразява или затвърждава промяната като ново статукво. Структурните промени могат да се прилагат и за по-малки корекции, като например създаване на нов екип. Повишаването на служителите, както и новите им роли и отговорности изискват актуализации на организационната схема.

- ✚ **Намаляване на разходите** – програмата е с фокус върху премахването на несъществени дейности и намаляване на операциите в организацията. Обикновено в трудни икономически времена или кризи, мениджмънтът стартира промяна с цел конкретни оптимизации и намаляване на разходите;
- ✚ **Промяна на процеса** – този тип промени са свързани с процеса и организацията на проекти. Промяната на организационните процеси е насочена към подобряване на ефективността и надеждността на организацията;
- ✚ **Културна промяна** – основен акцент е човешкият капитал, организационният климат, както и взаимодействието между мениджмънт и служители. Тази промяна е свързана с промяна в начина на мислене, както и в култура, подкрепяща активното участие на всички членове на организацията.

Всяка от тези промени е предизвикателство пред знанията и уменията на съвременните лидери. Структурните промени, като изкупуване и сливане могат да изглеждат лесни за изпълнение и управление, но именно промяната на екипи, създаването на нова организационна култура може да отнеме много повече време от очакваното. В същото време, промяна насочена към конкретна малка част от структурата или операциите на компанията, може да е много по-лесна за изпълнение и да даде бърз резултат. Категоризирането на промените и идентифицирането на категорията, в която попадат, би допринесло за по-ефективни техники и стратегии за управление на промяната.

Много и различни цели водят организациите към инициатива за въвеждане на промени. Nohria и Beer ³⁷² създават две ключови теории – **теория О** и **теория Е**, за да

³⁷² Nohria, N, Michael Beer (2000). Cracking the code of change, Online available here:<<https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>>, reached 10th April 2021

опишат основните цели на повечето компании, а именно повишаване на икономическите показатели и подобряване на организационните възможности. **Теория Е е базирана на концепцията на икономическия подход.** Основната цел на този тип промени са бързо увеличение на стойността на компанията за акционерите, увеличен паричен поток и по-висока цена на акциите. Организационните модели, въвеждащи груповата работа и участието на всички служители в процеса на вземане на решение отстъпват на заден план, за да може да се постигне на първо място икономическата цел. Привържениците на теория Е се фокусират върху механизми, които обикновено увеличават **краткосрочния паричен поток и печалби на компанията** – например раздаване на краткосрочни бонуси за добро представяне, намаляване на броя на служителите и оптимизация на екипи, както и стратегическа реформа на всички бизнес функции. Теорията Е е базирана на добавяне на моментална икономическа стойност. Бизнес департаменти, както и конкретни служители, които не добавят икономическа стойност в момента, са особено уязвими при такъв тип промяна.

Теорията О е известна като подход на организационните възможности. Теорията О се фокусира върху **развитието на организационната култура**, изграждане на култура на гъвкавост и адаптивност, както и създаване на подкрепяща среда за учене на ключовите служители. Компаниите, които предпочитат този подход, се фокусират върху създаването на плоска организационна структура, силни връзки между екипите, както и поощрява участието в процеса на вземане на решение на всички служители. Имплицитните договори между компанията и нейните служители са изключително важни, като чрез този подход идентифицираме високи нива на лоялност в двете посоки, както и по-голяма автономия за всеки служител. Лидерите, които управляват организационната промяна, са фокусирани върху насърчаването на служителите, за да могат да се адаптират и да останат мотивирани дългосрочно.

Много са дискусиите на тема ефективност на двата типа организационни модела за промяна. Изследователите посочват безспорната ефективност на теория Е при нужда **от бързи икономически резултати в краткосрочен план.** Насочена конкретно към намаляване и редуциране на броя на служителите, този тип промяна действа изключително демотивиращо и деморализиращо на останалите членове на организацията. Стриктните мерки, с които се характеризира теория Е не винаги водят до търсения и желан резултат. Изследване, проведено по времето на голямото съкращаване

на служители в края на 80-те и началото на 90-те години на XX век, установява, че около 40% от компаниите съкратили своите служители са отчели по-високи печалби ³⁷³.

Значението на теория О също може да се окаже спорно решение в дадени ситуации. Фокусът върху изграждането на организационна култура и продължаващо обучение в организацията може да се окаже предизвикателна задача. Често тези промени са стратегически, засягат срок от около 3 до 5 години, а динамиката на съвременния бизнес налага динамичност, но и постигането на резултати в краткосрочен план. Компаниите, които успяват ефективно да комбинират твърди и меки подходи в управление на организационната промяна, могат да генерират по-високи резултати по повечето организационни показатели ³⁷⁴.

Няколко са ключовите индикатори, че организационната промяна е необходима ³⁷⁵.

- ✚ **Изкупуване или сливане** – често това са основните операции, чрез които организациите растат. Продажбите на дялове е стратегическо средство за насочване на организацията към нови посоки. Негатив при подобен тип сделки е дублирането на бизнес екипите и операциите и необходимостта от оптимизация и съкращения;
- ✚ **Предоставяне на нов продукт или услуги** – компанията се свързва с нови клиенти или започва да функционира на нови пазари. Често тези действия водят до появата на нови конкуренти;
- ✚ **Нов организационен лидер** – всеки ръководител има собствена стратегическа визия за развитие на дадена организация. Смяната на лидерските позиции предвещава промени и в процесите на работа и начина на вземане на решения;
- ✚ **Нови технологии** – технологията променя и трансформира съвременния модел на работа. С настъпването на глобалната COVID-19 пандемия, офис технологиите навлязоха още повече като неизменна част от работния процес. Възможността да се работи от различни места трансформира и схващането за традиционната офис среда и продължителността на работния ден и седмица.

³⁷³ American Management Association “1993 Survey on Downsizing”, New York : American Management Association, p.3

³⁷⁴ Ulrich, D (1996). Human Resources Champions. Boston: Harvard Business School, pp. 153-155

³⁷⁵ Harvard Business Review (2002). Управление на промяната и прехода, изд. Класика и стил, стр. 8

1. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА

Организационните промени се налагат като отговор на промените в околната среда. Например различни държавни агенции, които следят демографските данни на работното място, като Министерството на труда на САЩ и Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, съобщават, че средната възраст на работната сила в САЩ ще се увеличи с приближаването на възрастта за пенсиониране и броя на помладите работници е крайно недостатъчен, за да отговори на нуждите на трудовия пазар³⁷⁶. Възможностите за работа като гъвкаво работно време и ротация на длъжностите стават все по-популярни, тъй като служителите остават в работна среда дори след пенсиониране. Възможно е също така служителите, които са недоволни от сегашното си работно положение, да изберат пенсиониране, което води до внезапна загуба на ценни знания и опит в организациите. Следователно, организациите ще трябва да разработят стратегии за задържане на ключовите си служители и да планират пенсионирането им. Един от ключовите въпроси е намирането на начини за справяне със свързаните с възрастта стереотипи, които действат като бариери при задържането и кариерното развитие на тези служители.

Различните видове организационни промени изискват различни стратегии. Всяка промяна следва да бъде обсъдена с всички служители. Стратегическите и структурните промени могат да изискват допълнително обучение и постепенни преходи, докато коригиращата промяна ще изисква незабавни действия. Промените, насочени към хората, от друга страна, се възползват от добре обмислената комуникационна стратегия за управление на промените, така че можем да се ориентираме и планираме евентуални емоционални реакции.

1. Стратегическа трансформационна промяна

Всички промени засягат различни аспекти на организацията, но не всички промени са трансформационни. Незначителни промени в съществуващите инструменти или политики ще повлияят, но няма да предефинират напълно бизнеса. Големите

³⁷⁶ U.S. Bureau of Labor Statistics (2021). Labor Force Statistics from the Current Population Survey, online available here: < <https://www.bls.gov/cps/demographics.htm> >

промени, от друга страна, трансформират компаниите. Дали тази трансформация е положителна или отрицателна зависи от стратегията, използвана за нейното осъществяване³⁷⁷. Големите промени в резултатите на организацията изискват сериозно планиране. Важно е да се дефинира крайната цел и след това да се разработи план за постигането ѝ. Добрата стратегия трябва да бъде последователна и с координирани действия, политики и ресурси³⁷⁸. Подготовката и текущото управление на промените са от съществено значение за прилагането на тези мащабни видове организационни промени.

Стратегическата трансформационна промяна може да настъпи в различни етапи от развитието на компанията. Когато организациите стартират за първи път, първоначалният фокус често е върху генерирането на приход и привличането на клиенти на възможно най-много клиенти. Въпреки това, след като компанията има утвърдена клиентска база, фокусът може да се измести например към увеличаването на продажбите. Когато основната мисия се промени, мисията на компанията също трябва да се развива³⁷⁹.

2. Промяна, продиктувана от въвеждане на нова технология

Технологиите са предназначени да улеснят живота, но спецификата на различните софтуери, както и продължителният период на обучение за работа с тези технологични инструменти могат да направят промените, свързани с технологиите, трудни за изпълнение. Служителите обикновено предпочитат да се придържат към това, което знаят. Когато се въвежда нова технология, организационните лидери следва да имат задълбочен план за прехода. Често служителите искат да знаят защо технологията е необходима, какво я прави по-добра от предишните решения и как ще бъдат подкрепени по време на прехода.

Например, при преминаването от един софтуер към друг, е важно да оправдаем значимостта на промяната. Вероятно новият софтуер ще позволи на екипа да управлява потенциални нови клиенти, като същевременно ще подобри обслужването на

³⁷⁷ Borland, R (2014). Understanding hard to maintain behaviour change : A dual process approach. Wiley-Blackwell , pp.3- pp.10

³⁷⁸ Караангова, Д. Ролята на висшето образование за трансформацията на българската икономика, Издателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“, София, 2022, ISBN 978-619-7622-53-9.

³⁷⁹ Errida, A, Bouchra Lotfi (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study, International Journal of Engineering and Business Management, <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

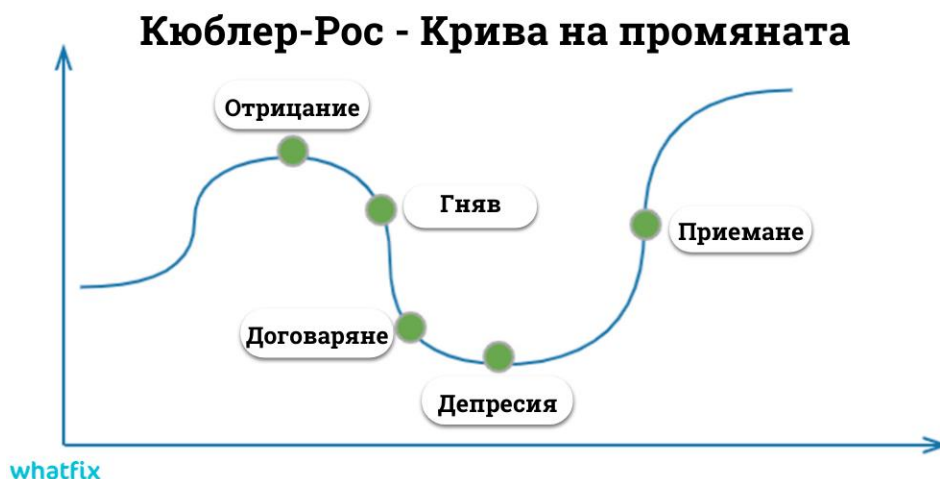
настоящите. Лидерите на организацията следва да изградят доверие в промяната, като подпомогнат прехода с различни инструменти за управление на промените, които предлагат възможности като обучение в приложението, седмични отчети, както и постоянен достъп и възможност за задаване на въпроси.

3. Обучение и развитие на служителите за нови умения

Допълнителното обучение е чудесен инструмент за подкрепа на ключовите за компанията служители, като същевременно развива и организационната ефективност. Важно е служителите да разберат, че целта е да се подкрепят нови стратегии и нови модели на управление. Когато бъде представено правилно, допълнителното обучение ще се разглежда като полза. Една от ключовите ценности за служителите е именно възможността за кариерно развитие в дадена организация. Стратегическите трансформационни промени трябва да се правят постепенно и да се следят отблизо. Лидерите следва да направят корекции и да работят в тясно сътрудничество с екипа си, докато стратегията се промени.

Често организационните лидери очакват, че служителите ще бъдат положително развълнувани от предстоящите промени. Понякога реалността често опровергава това схващане като съпротивата към промяна е много по-често срещана реакция. Емпатията е подход от ключово значение, защото емоционалните реакции са често срещани. Всъщност, много модели за управление на промените, като кривата на промяната на Кюблер-Рос и моделът на промяна на Satir, се фокусират специално върху управлението на емоционалните реакции към промяната ³⁸⁰.

³⁸⁰ Connely, M (2020). Kubler-Ross Five Stage Model, Change Management, Online available here: <<https://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html>>



Фигура № 1. Схема на крива на промяната – Кюблер-Рос. Източник: whatfix.com

През 1969 в своята книга „За смъртта и умирането“ д-р Елизабет Кюблер Рос³⁸¹ дефинира 5 стадия на скръб, които в последствие биват адаптирани и намират широко приложение в организационните науки. Тези етапи представляват нормалния диапазон от чувства, които хората изпитват, когато са изправени пред смърт или значителна промяна в живота си. Всяка промяна включва загуба на някакво ниво. Моделът с петте етапа се използва, за да се идентифицира как хората реагират на промяната в различен етап от време. Петте етапа на скръб, които Кюблер-Рос наблюдава и пише за тях, са: **отричане, гняв, договаряне, депресия, приемане.**

Кюблър-Рос нарича тези етапи **защитни механизми или механизми за справяне**, през които трябва да преминем, за да управляваме промяната. Организацията не се движи през етапите един по един, по чист, линеен, стъпка по стъпка начин. Тя заема различни етапи в различно време и дори можем да се върне към етапи, в които се е намирала преди. Кюблер-Рос каза, че етапите могат да продължат за различни периоди от време и ще се заменят един друг или понякога ще съществуват един до друг. В идеалния случай би било добре да мислим, че ще достигнем фазата на „приемане“, докато управляваме промяната, но някои хора се остават в конкретен етап и им е трудно или невъзможно да продължат напред.

Петте етапа на промяна стартират с първия - **шок или отричане** - "Не мога да повярвам", "Това не може да се случи", "Не за мен!", "Не отново!" Отричането обикновено е временна защита, която ни дава време да усвоим новините за промяна,

³⁸¹ Кюблер-Рос, Е (2018). За смъртта и умирането, изд. Кибеа, ISBN: 9789544748159, стр.55-70

преди да преминем към други етапи. Това е началният етап на изтръпване и шок. Не искаме да повярваме, че промяната се случва. Ако можем да се преструваме, че промяната не се случва, ако я държим на разстояние, тогава може би всичко ще изчезне.

Вторият етап е етапът на **гняв** - "Защо аз? Не е честно!" " Не мога да приема това!" Когато осъзнаем, че промяната е реална и ще ни засегне, нашето отричане обикновено се превръща в гняв. Ядосваме се и гледаме да обвиним някого или нещо друго за това, че нещо ни се е случило.

Третият етап – **договаряне** е естествена реакция на тези, които умират. Това е опит да се отложи неизбежното. Често виждаме подобно поведение да се случва, когато хората са изправени пред неизбежна промяна. Започват да се пазарят, за да отложат промяната или да намерят изход от ситуацията. В работна ситуация някой може да работи по-усилено и да вложи много извънреден труд, за да се окаже безценен, за да се избегне съкращаване.

Когато осъзнаем, че договарянето няма да работи, реалността на промяната започва и настъпва **етапът на депресия**. В този момент ние осъзнаваме загубите, свързани с промяната, и това, което трябва да оставим след себе си. Служителите, които внедряват промените на работното място, може да достигнат до етап, в който се чувстват демотивирани и несигурни за бъдещето си. Лидерските решения, свързани с управление на здравния риск в организацията могат да бъдат свързани с въвеждане на нови политики за отпуск при необходимост, гъвкави форми на труд, както осъзнатост за важността на психичното здраве и благополучие на всеки служител.

Когато служителите осъзнаят, че борбата с промяната е безсмислена, те преминават в последния **етап на приемане**. Това не е щастливо усещане, а по-скоро примирено отношение към промяната и чувство, че те трябва да продължат с нея. За първи път хората започват да обмислят възможностите си. Този процес може да бъде двигател, тъй като принуждава хората да изследват и търсят нови възможности.

Моделът на организационна промяна на Кюблер-Рос се изобразява като крива. За съжаление, използването на диаграмата на кривата на промяната остава впечатлението, че процесът на промяна е линеен. Логично е да се предположи, че процесът на промяна започва с шок“ или отричане и че трябва да завърши с приемане след преминаване през всяка фаза. Кюблър-Рос подчертава, че следва да се движим между етапите. Може да стигнете до етап, в който даден служител смята, че е приел промяната, но в следващия

момент дадена ситуация или действие да го отведе обратно във фазата на гнева или отричането. Възможно е част от служителите да останат в даден етап, обикновено гняв или отрицание. Осъзнатостта за тези процеси би подмогнало организационните лидери в справянето и управлението на промяната.

Въпреки че не включва надеждата като един от петте етапа в този модел, Кюблер-Рос добавя, **че надеждата е важна нишка, преминаваща през всички етапи.** Тази надежда е вярата, че промяната ще има положителен край и че има някакъв смисъл, който в крайна сметка ще бъде научен от преживяното. Това е важен показател за способността на служителите да се ориентират успешно в промяната.

Стойността на модела на Kubler-Ross се характеризира с облекчението, което повечето хора изпитват, когато идентифицират етапа, в който са в момента, както и разпознават това, което са чувствали преди. Хората се идентифицират с етапите от минали преживявания на промяна, които може да са били от личен характер. Също така, осъзнатостта, че тези реакции и чувства са нормални и не са признаци на слабост или разпад на личността, независимо дали става въпрос за личен или организационен контекст спомага за нормализиране на очакванията. Моделът на Kubler-Ross е много полезен за идентифициране и разбиране как другите хора се справят с промяната. Служителите веднага разбират по-добре реакциите си и намират отговор на въпроса защо колегите се държат по определен начин.

Някои автори отправят и конкретни критики към този модел ³⁸². Основните критики се фокусират върху схващането, че петте етапа са твърде опростени и не описват адекватно широкия спектър от емоции, които хората изпитват по време на промяната. Моделът също е критикуван за допускане за широка приложимост. Критиците казват, че е малко вероятно хората по целия свят да изпитват същите реакции и емоции.

Промяната, ориентирана към хората може да бъде свързана с необходимостта от наемане на нови служители. Привличането на нови членове на екипа изисква включване и обучение, което може да засегне както новоназначените, така и установените

³⁸² Stoebe, M, Henk Schut, Boerner, K (2017). Cautioning Health-Care Professionals: Bereaved Persons Are Misguided Through the Stages of Grief, *Omega Journal*, Volume: 74 issue: 4, page (s): 455-473, <https://doi.org/10.1177/0030222817691870>

служители ³⁸³. Ключовите служители в организацията могат да се почувстват застрашени или демотивирани, ако им се налага да обучават твърде много нови служители. В това отношение следва и да се адаптират описанията на длъжностите. Промените в отговорностите на служителя може да изискват допълнително обучение и реструктуриране на екипи. Всяка промяна или трансформация на екипи е деликатен процес, който следва да бъде проследяван и управляван от бизнес лидерите ³⁸⁴. Важно е служителите да осъзнаят, че промяната е целенасочена и промените биха довели до по-висока ефективност и удовлетвореност на служителите в цялата организация. Силно неефективните процеси често водят до коригиращи промени. Дигиталната промяна в организациите налага и бърза адаптация от страна на всички служители. В този случай коригиращата промяна може да включва комбинация от потребителска програма за обучение за приложение, фирмен наръчник, включващ основни познания за компанията и наръчник за включване с ресурси от знания, които насърчават самостоятелно обучение.

Бизнес лидерите се сблъскват с необходимостта да управляват ефективно организационните промени. Често процесът на планиране разкрива необходимостта от нова или подобрена стратегия, която след това се отразява в промени в стратегическите и оперативните планове. Създаването на нов организационен дизайн (организационната функция) или промяната на съществуващия дизайн води до промени, които могат да засегнат както всеки служител, така и цялата организация. Не на последно място, всички актуализации на софтуерните системи и процеси потенциално ще включват промени във възложените задачи на служителите и оценка на ефективността.

Глобализацията е друга заплаха и възможност за организациите, в зависимост от способността им да се адаптират към нея. Често тя поражда необходимостта от организационна промяна. Като се имат предвид тези предизвикателства, се променя и разбирането как да се управлява глобална работна сила. Много компании осъзнават, че аутсорсингът ги принуждава да работят в институционална среда, коренно различна от това, с което са свикнали у дома. Справянето със стреса на служителите в резултат на преместването на работни места в чужбина, преквалификацията на работната сила и

³⁸³ Moran, J.W. and Brightman, B.K. (2000), "Leading organizational change", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 No. 2, pp. 66-74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>

³⁸⁴ Huber, G, William Glick (1993). *Organizational change and redesign – Ideas and Insights for improving performance*, Oxford University Press, pp 30-45

необходимостта да се конкурират с глобална работна сила в световен мащаб са промени, с които компаниите се опитват да се справят.

Външните за компанията пазарни промени също могат да създадат вътрешни промени в процеса на адаптация в организацията. Промяна може да настъпи и ако компанията не е ефективна. Високата производителност всъщност води до свръх увереност и инерция. В резултат на това успешните компании често продължават да правят това, което ги прави успешни на първо място. Що се отнася до връзката между представянето на компанията и организационната промяна, поговорката „нищо не се проваля като успеха“ може да е подходяща. Например, Polaroid е производител номер едно на филми и фотоапарати през 1994 г. По-малко от десетилетие по-късно, компанията подава молба за фалит, неспособна да се адаптира към бързия напредък в технологиите за цифрова фотография, които обхващат пазара. Успешните компании, които успяват да се променят, имат специални практики, за да поддържат организацията отворена за промени. Например, финландският производител на мобилни телефони Nokia установява, че е важно периодично да се променя перспективата на ключовите лица, вземащи решения. За тази цел те ротират лидерите на екипи на различни позиции, за да им дадат нова перспектива³⁸⁵.

Промяната на организацията често е от съществено значение, за да може компанията да остане конкурентоспособна. Неуспехът на промяната може да повлияе на способността на компанията да оцелее. И все пак служителите не винаги приветстват промените в процесите и процедурите на организацията. Според проучване от 2007 г., проведено от Обществото за управление на човешките ресурси (SHRM), **съпротивата на служителите към промяната** е една от основните причини неуспехът на усилията за промяна. Всъщност реакциите към организационните промени могат да варират от съпротива до спазване до ентузиасирана подкрепа за промяната, като последното е по - скоро изключение, отколкото норма³⁸⁶.

Реакциите на съпротивата към промяната могат да бъдат под различни форми. **Активната съпротива** е най-негативната реакция на предложен опит за промяна. Тези, които участват в активна съпротива, могат да саботират усилията за промяна и да бъдат

³⁸⁵ Polaroid Corporation - Company Profile (2021). Online available here: <https://www.referenceforbusiness.com/history2/65/Polaroid-Corporation.html>, retrieved 1st August 2021

³⁸⁶ Grama, B, T.Ramona (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism, DOI:10.1515/sbe-2016-0034

пазители на статуквото. За разлика от това, пасивната съпротива се изразява в нежелание за участие в промяната, но без задължително да бъде изразена открито. Вместо това, пасивните съпротивляващи могат да не харесват промяната, да се чувстват стресирани и нещастни и дори да търсят нова работа, без непременно да излагат своите притеснения на вниманието на вземащите решения. И накрая, онези, които проявяват **ентусиазирана подкрепа**, са защитници на новия начин и всъщност насърчават другите около тях да подкрепят и усилията за промяна.

За да бъде успешен, всеки опит за промяна следва да се преодолее съпротивата от страна на служителите. В противен случай, резултатът ще бъде загуба на време и енергия, както и неспособност на организацията да се адаптира към промените в околната среда и да направи операциите си по-ефективни. Съпротивата срещу промяната също има отрицателни последици за въпросните хора. Изследванията показват, че когато хората реагират негативно на организационните промени, те изпитват негативни емоции, използват по-често болничен и е по-вероятно доброволно да напуснат компанията. Тези отрицателни ефекти могат да бъдат налице дори когато предложената промяна ще доведе до положителни резултати и повече предимства пред статуквото.

Хората често се съпротивляват на промяната поради простата причина, че **промяната нарушава нашите навици**. Когато се качвате в колата си за сутрешното пътуване, мислите ли за това как шофирате? В повечето случаи вероятно не, защото шофирането обикновено се превръща в автоматизирана дейност след известно време. Може понякога дори да осъзнаете, че сте достигнали целта си, без да забележите пътищата, които сте използвали, или да сте мислили съзнателно за някое от движенията на тялото си. Ако ни се наложи обаче да шофираме, за да постигнем определена цел или жизненоважна задача, въпреки че сме свикнали да шофираме автоматична кола, ние ще използваме в много по-висока степен своята концентрация, а вероятно дори бихме допуснали и грешка. Ще трябва да преконфигурираме движенията на тялото си и да практикуваме промяна, докато не станем добри в това. Тази загуба на познат навик може да ни накара да се почувстваме непохватни; може дори да почувстваме, че компетентността ни като шофьор е застрашена. Поради тази причина, хората понякога са изненадващо откровени, когато се сблъскат с прости промени, като например актуализиране до по-нова версия на конкретен софтуер или промяна в системата за гласова поща.

Някои хора са по-устойчиви на промени от други. Изследванията показват, че хората, които имат положителна представа за себе си, са по-добри в справянето с промяната, тъй като те имат усещането, че каквито и да са промените ще се адаптират добре към тях и ще са ефективни в новия организационен контекст ³⁸⁷. Хората с позитивна концепция за себе си и тези, които са по-оптимистични, също могат да гледат на промяната като на възможност да блеснат. И накрая, толерантността към риска е друг показател за това колко устойчив ще бъде някой на стреса. За хората, които избягват риска, възможността за промяна в технологията или структурата може да бъде по-заплашителна.

Промяната неизбежно носи **чувство на несигурност**. Сливанията и придобиванията на компании са чести явления в глобалния бизнес. Подобна промяна често е бурна и обикновено не е ясно какво ще се случи с всеки отделен служител. Някои позиции могат да бъдат елиминирани. При някои служители ще има промяна и в служебните задължения. Нещата може да се подобрят - или да се влошат. Чувството, че бъдещето е неясно, е достатъчно, за да създаде стрес и тревожност сред служителите, което от своя страна води до усещането за загубен контрол.

Хората се съпротивляват на промяната, когато смятат, че тяхната работа може да бъде засегната от новата система. Служителите, които са експерти в работата си, може да не приемат промените, защото може да не са сигурни дали успехът им ще продължи при новата система. Изследванията показват, че хората, които смятат, че могат да се представят добре при новата система, са по-склонни да се ангажират с предложената промяна, докато тези, които имат по-ниска увереност в способността си да се представят на ниво след промените, са по-малко ангажирани ³⁸⁸.

Би било твърде опростено да се твърди, че хората се съпротивляват на всяка промяна, независимо от нейната форма. Всъщност хората са склонни да приемат по-добре промяната, която е благоприятна за тях на лично ниво - например да им се даде повече власт над другите, автономия или промяна, която подобрява качеството на живот,

³⁸⁷ Hirsh, S. (2020). The Power Of Positive Thinking: Staying Motivated During Trying Times, Online available here: < <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/09/09/the-power-of-positive-thinking-staying-motivated-during-trying-times/?sh=7cb7e8cd2862>>, retrieved 12th February 2021

³⁸⁸ Willis Towers Watson. (2013, August 29). Only one-quarter of employers are sustaining gains from change management initiatives, Towers Watson survey finds. Retrieved from: <https://www.towerswatson.com/en/Press/2013/08/Only-One-Quarter-of-Employers-Are-Sustaining-Gains-From-Change-Management>, 5th September 2020

като по-просторен офис ³⁸⁹. В този смисъл, всяка промяна трябва да се разглежда в контекста на всички други промени, които се въвеждат в една компания. Има ли компанията история на краткотрайни промени? Ако през последните пет години структурата на компанията преминава от функционална към продуктова или към матрична, а мениджмънтът на компанията е в процес на връщане отново към функционална структура, може да се очаква определено ниво на съпротива, тъй като е вероятно да има служители, които ще се уморят от постоянните промени. Освен това, липсата на история на успешни промени може да накара хората да се чувстват скептично настроени към новите планираните такива. Следователно, след като се изследва историята на промените в компанията, е важно да се разбере защо хората се съпротивляват.

Друг е въпросът колко голяма е планираната промяна? Ако компанията обмисля просто преминаване към нова компютърна програма, като например въвеждане на Microsoft Access за управление на бази данни, промяната може да не е толкова стресираща в сравнение с преминаването към система за планиране на корпоративни ресурси (ERP) като SAP или PeopleSoft, които изискват значителни времеви ангажименти и могат фундаментално да повлияят на начина на извършване на бизнеса ³⁹⁰.

Съпротивата срещу промяната може да бъде положителна сила в някои случаи. Тя е ценен инструмент за обратна връзка, който не трябва да се пренебрегва. Защо хората се съпротивляват на предложените промени? Вярват ли, че новата система няма да работи? Включването на служителите и техните предложения в усилията за промяна възможно да направите по-ефективна промяна. Някои от най-ангажираните служители на компанията може да са най-явните противници на усилията за промяна. Те може да се страхуват, че организацията, към която изпитват такава силна привързаност, е застрашена от планираните усилия за промяна и промяната в крайна сметка ще навреди на компанията. За разлика от това, хората, които имат по-малка лоялност към организацията, могат да се съобразят с предложените промени просто защото не се

³⁸⁹ Errida A, Lotfi B. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering Business Management. January 2021. doi:10.1177/18479790211016273

³⁹⁰ Kashyap, V (2020). 21 Best Business Management Software You Should be Using Today. Online available here: < <https://www.proofhub.com/articles/best-business-management-software>> Retrieved 20th November 2021

интересуват достатъчно за съдбата на компанията, за да се противопоставят на промените.

Как промяната в средата създава промяна в организацията? Промяната на околната среда не променя автоматично процеса на организиране на работния процес. Дали организацията се променя или не в отговор на предизвикателствата и заплахите за околната среда зависи от реакцията на вземащите решения на случващото се в околната среда. На практика всяка организация в един момент ще претърпи преход или промяна, за да остане жизнеспособна и мащабна. Независимо дали става въпрос за включване на нови служители, разширяване на отдел или сливане с друга компания, тези промени могат да окажат значително влияние върху траекторията на бизнеса ³⁹¹.

Организационната промяна не винаги е лесна за адаптиране и може да бъде плашеща за всички членове на екипа, които се окажат засегнати от нея. Промяната, макар и предизвикателна, може да бъде основна възможност за растеж и кариерно развитие, стига да знаете как да подходите. Организационната промяна е необходима, за да успеят и да растат компаниите. Управлението на промените стимулира успешното приемане и използване на промяната в бизнеса. Тя позволява на служителите да разберат и да се ангажират с смяната и да работят ефективно по време на нея. В крайна сметка липсата на ефективно управление на промените може да доведе до провал на организацията.

В рамките на една организация всеки служител има различна роля в подпомагането на промяната. Лидерите трябва да бъдат смели, като поемат рискове. Те трябва да разгледат общата картина и да формулират промяната на високо ниво в компанията, да обяснят защо това се случва и да мотивират хората да подкрепят прехода. За да успеете като лидер, трябва да сте проникателни и да знаете на кого да отговорите за извършването на процесите на промяна. Мениджърите са фокусират върху прилагането на промяната, като определят отделните стъпки, които трябва да се случат, и тяхната последователност. Обикновено мениджърите са отговорни за разпределението на ресурси и определянето на начина на измерване на успеха. За да постигнат това, мениджърите трябва да притежават широк набор от умения, които включват:

³⁹¹ Stobirski, T. (2020). Organizational change management: what it is? Online available here: < <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>>, Harvard Business School Online

- ✚ **Способността да комуникират ясно и ефективно** - това включва активно изслушване на техния екип и колеги;
- ✚ Високо развито ниво на емоционална интелигентност;
- ✚ Умения за работа в екип и ефективно взаимодействие с околните;
- ✚ Аналитични умения;
- ✚ Умения за решаване на проблеми и вземане на решения;
- ✚ Делегиране без микромениджмънт³⁹² ;

За да се подготви компанията за организационна промяна, от първостепенно значение е да дефинира критичността на тази промяна и да получи подкрепа от служители и мениджмънт. Организационните лидери следва да управляват промяната и процеса, като ясно формулират и измерват успеха и обясняват как бизнесът и неговите служители, клиенти ще бъдат засегнати.

Планът на процеса по управление на организационната промяна следва да е в съответствие с бизнес целите и очертава изпълнението и устойчивостта на организационната промяна. Управлението на промените не спира, след като успешно се осъществи преходът. Както по време на процеса, така и след него, трябва непрекъснато да правим оценка на резултатите, да измервате данни, да обучаваме служителите за нови методологии и бизнес практики и да коригираме целите, ако е необходимо. Организационната промяна се отнася до действията, при които една компания или бизнес променя основен компонент на своята организация, като например своята култура, технологии или инфраструктура, която използва, или вътрешните си процеси.

³⁹² Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 16(1), 38–47. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>

2. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Съществува симбиотична връзка между лидерството и управлението на човешките ресурси. Огромна част от HR стратегиите, политиките и практиките зависят от ефективното лидерство и ефективното управление зависи от добрите HR практики. В световната икономика и бизнес се наблюдава силна конкуренция сред компаниите, особено в сферата на услугите. Удовлетвореността на клиентите е основен двигател за ефективността на организацията. Определящ фактор за удовлетвореността на клиентите в сферата на услугите е отношението на служителите към техните желания и изисквания³⁹³. В този сектор, не може да има доволни клиенти, когато се обслужват от неудовлетворени служители. Организационният ангажимент и лоялност на служителите подобрява удовлетвореността на клиентите³⁹⁴. Един от ключовите детерминанти за отношението на служителите е отношението и стилът на лидерство на прекия ръководител. Някои от стиловете на лидерство са по-предпочитани от служителите и това води до по-висока удовлетвореност от работата и организационна привързаност³⁹⁵.

Малките и средните по обем организации често срещат сериозни трудности да покрият целия спектър от управленски функции, тъй като този тип организации

³⁹³ Schlesinger LA, Heskett JL. The service-driven service company. Harvard Business Review. 1991 Sep-Oct;69(5):71-81. PMID: 10113913.

³⁹⁴ Vogel, Laura & Marshall, Linda. (2001). PTSD symptoms and partner abuse: Low income women at risk. Journal of traumatic stress. 14. 569-84. 10.1023/A:1011116824613.

³⁹⁵ Sroufe, L. Alan, and Everett Waters. "Attachment as an Organizational Construct." Child Development, vol. 48, no. 4, 1977, pp. 1184–99. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/1128475>. Accessed 27 May 2022.

обикновено се управляват от едноличен собственик. Различни изследвания, проведени през последните години, потвърждават положителната връзка между качеството и уменията на екипа по управление на човешките ресурси и цялостната оценка на служителите за атрактивността на организацията и нейния положителен имидж ³⁹⁶.

Малкият бизнес не се явява умален модел на големите организации и корпорации тъй като те показват редица фундаментални различия ³⁹⁷. Много от тези разлики могат да се обяснят с по-ниските разходи за маркетинг и реклама и по-малко разходи, свързани с обучение на човешки ресурси и предприемаческа квалификация ³⁹⁸. Някои от тези разлики също силно корелират с предприемаческите умения на лидерите. Особено в малките или новостартиращи компании, предприемачите имат огромно влияние върху растежа и формирането на организационната култура ³⁹⁹. Schumpeter ⁴⁰⁰ дефинира предприемачеството като способност за иновативно и креативно мислене, способност да се поема риск. В годините, терминът предприемачество се е развил в множество значения, които включват атрибути като креативност, иновативност, способност за идентификация на нови пазарни ниши, способност за поемане на риск, ориентация към растежа и максимизиране на печалбата ⁴⁰¹.

Терминът „предприемачество“ корелира с „лидерство“, което включва много дейности и предприемачески ценности, необходими в процесите на управление на малкия бизнес ⁴⁰². Често срещана трудност за мениджърите се явява умението да мотивират своите служители, да концептуализират продуктите и услугите на компанията, както и да планират стратегическия растеж на организацията. Някои от

³⁹⁶ Peter, M. (2014). Inequality and Social Conflict Over Land in Africa Vol 1, Issue 2, 2004, <https://doi.org/10.2304/elea.2004.1.2.1>

³⁹⁷ Burns, P. (2001) Entrepreneurship and Small Business. Great Britain.

³⁹⁸ Roger D. Fitzsimmons (2003) Brain injury case management: the potential and limitations of late-stage intervention--a pilot study, Brain Injury, 17:11, 947-971, DOI: 10.1080/0269905031000110409

³⁹⁹ Alexandra Brunner-Sperdin & Mike Peters (2005) Importance and Measurement of Entrepreneurial Quality and Processes in Tourism, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 5:1, 73-90, DOI: 10.1300/J162v05n01_06

⁴⁰⁰ Schumpeter, Joseph A., The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (1934). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496199>

⁴⁰¹ Wickham, P.A. (2001) Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management. 2nd Edition, Financial Times/Prentice Hall, London.

⁴⁰² Hinterhuber, A (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making, Industrial Marketing Management, Volume 33, Issue 8, 2004, Pages 765-778, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006>.

ключовите лидерски ⁴⁰³ умения, които всеки стартиращ предприемач следва да развива са:

- ✚ Да бъдат пазарно ориентирани и да се опитат да отговорят на нуждите на клиентите;
- ✚ Да развият нови пазари, използвайки вече съществуващите продукти на организацията;
- ✚ Да управляват ефективно потока на комуникация в компанията;
- ✚ Да мотивират служителите;
- ✚ Да подобряват процедурите и методите за развитие на пазара;
- ✚ Да модернизират традиционните канали за разпространение на стоки и услуги;
- ✚ Да разработват нови продукти и нови производствени процеси ;

Изпълнението на всички тези задачи изисква висока професионална и бизнес компетентност. Освен това, двете последни точки изискват свръхпрофесионална квалификация и качества, които поне могат да се развиват в рамките на обучението по предприемачество и по-нататъшно образование. Те се нареждат сред ключовите предприемачески умения ⁴⁰⁴.

Управлението на човешките ресурси включва няколко области на лидерски и управленски дейности, като набиране, развитие и мотивация на служителите и стратегическо планиране и управление. Днес организациите смятат, че човешките ресурси са най-ценните активи за конкурентно предимство и за дългосрочен успех в бизнеса. Много от активите на работната сила се разглеждат теоретично като „перспектива, базирана на наличните ресурси“ ⁴⁰⁵. Човешките ресурси на дадена организация се превръщат в най-голямото конкурентно предимство. Теорията, базирана на наличните ресурси (RBV) разкрива, че човешките ресурсите на организацията са

⁴⁰³ Muller, F. (Ed.). (2000). Handbook of Ecosystem Theories and Management (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781482278606>

⁴⁰⁴ Pechlaner, Harald & Tschurtschenthaler, Paul. (2003). Tourism Policy, Tourism Organisations and Change Management in Alpine Regions and Destinations: A European Perspective. Current Issues in Tourism. 6. 508-539. 10.1080/13683500308667967.

⁴⁰⁵ Madhani, Dr. Pankaj. (2010). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. Pankaj M Madhani.

много по-важни за стратегическото конкурентно предимство, в сравнение с други активи на компанията ⁴⁰⁶.

Основната идея, залегнала над този принцип е, че човешкият капитал трудно може да бъде имитиран от другите организации. Често организациите срещат трудности да определят кой е най-значимият източник на тяхното конкурентно предимство. Човешките ресурси не могат да бъдат просто заменени от други, без това да промени ефективността и производителността на организацията.

Barney ⁴⁰⁷ твърди, че организациите не могат да достигнат най-високата ефективност на служителите си, тъй като ангажираността им е ниска и именно върху това следва да бъдат насочени усилията на лидерския екип. Организациите трябва да стимулират служителите, като ги мотивират и развиват техните знания, набор от умения и способности, като приемат практики за управление на човешките ресурси. Разглеждайки значението на HR практиките в организационното представяне, основните дейности на човешките ресурси прилагат RBV метода ⁴⁰⁸. Въвеждайки този модел, организацията може да получи конкурентно предимство. Така или иначе тази теоретична рамка и практики могат да повлияят както на организационните отношения, така и на ефективността на имплементираните практики.

Huselid ⁴⁰⁹ извежда резултатите от използването на тринадесет практики за управление на човешки ресурси и повишаване на организационното представяне. Първият метод, свързан с **наличните ресурси и структури на организацията**. Мерките са насочени към въвеждане на практики за подобряване на способностите, уменията и изпълнението на служебните задължения на служителя. Вторият метод е насочен към **повишаване на мотивацията на служителите**. Фокусът тук е върху изследване на нивата на удовлетвореност на служителите. При системно усилие на лидерския екип за

⁴⁰⁶ Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.

[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)

⁴⁰⁷ Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>

⁴⁰⁸ Colbert, Barry A. "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management." *The Academy of Management Review*, vol. 29, no. 3, 2004, pp. 341–58. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/20159047>. Accessed 21 Jun. 2022.

⁴⁰⁹ Huselid, M.A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>

на анализ и планиране на двата модела, се наблюдава положително въздействие върху подобряване на цялостното представяне на организацията.

Hemphill ⁴¹⁰ дефинира лидерството, акцентирайки върху груповите цели и обобщавайки класическите дефиниции. Тъй като лидерството се свързва с управление и ръководене на групата, авторът смята, че динамика на цялото лидерство е свързана с насочването на груповите постижения. Ефективният лидер осигурява структурирания процес и управлява положително организационните постижения и представяне.

Лидерството е един от ключовите аспекти на човешкото поведение в социална среда и широко изследвана тема. В литературата има множество дефиниции за различните концепции за лидерство. Често срещана концепция или определение на темата е схващането за лидерството **като процес на влияние** ⁴¹¹. Лидерите, които влияят на хората около тях, трябва да постигнат целите си и да повишават организационното представяне. Това не означава обаче, че лидерът има абсолютен контрол над своите последователи. Последователите подражават на нагласите и визията на лидера за посоката на постигане на желаните цели, а от лидера се очаква да ръководи процеса на планиране и изпълнение на дейностите за постигане на организационните цели.

Теориите за лидерството изследват неговата динамична природа, правейки опит да отговорят на въпроси вродено или придобито е лидерството и можем ли да създаваме организационна култура, поощряваща лидерството и предприемачеството. Съществува клас от теории, фокусирани върху поведението, чертите, контрола и обстоятелствата ⁴¹². Съвременните организации осъзнават, че ефективно лидерство е необходимо, за да се ръководи и оцелее техния бизнес на динамичния световен пазар.

Трансформационното лидерство също така интегрира чертите, поведенческите и ситуационните подходи и се оказва ценен подход във времена на криза и несигурност ⁴¹³. Трансформационното лидерство идентифицира, че съществуват черти в хората, благодарение, на които могат да наблюдават, развиват и учат. Лидерът влияе на последователите, които се държат по определени начини. Връзката между лидер и

⁴¹⁰ Hemphill, J. F., Hart, S. D., & Hare, R. D. (1994). Psychopathy and substance use. *Journal of Personality Disorders*, 8(3), 169–180. <https://doi.org/10.1521/pedi.1994.8.3.169>

⁴¹¹ Cano, PE, Librado F. (2010). *Transformation Of An Individual Family Community Nation And The World*. Trafford Publishing. p. 134. ISBN 9781426947667.

⁴¹² Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.

⁴¹³ Vasconcelos e Sá, Jorge (2012). *There is no leadership: only effective management: Lessons from Lee's Perfect Battle, Xenophon's Cyrus the Great and the practice of the best managers in the world*. Porto: Vida Economica Editorial. p. 19. ISBN 9789727886012. Retrieved 15th December 2020.

последовател се повлиява от различни ситуационни фактори. Ключова особеност на трансформационното лидерство е, че поведението на лидера не се основава само на осезаеми стимули, а по-скоро на дългосрочното развитие на последователите му и произтичащата от това по-висока групова ефективност.

Lall and Lall ⁴¹⁴ диференцират няколко основни стила на лидерството. Първият е **автократичният стил**. Този тип лидерски стил е приложим в определени ситуации, например при служителите, които се намират в началото на кариерния си път и нямат достатъчно опит. Автократичното лидерство не е подходящо за организации, в които служителите биха искали да допринесат със своите знания и умения за развитието на организацията. В основата на този лидерски стил е йерархията на вземане на решения. Характерно за този тип лидерство е изключването на служителите от процеса на вземане. Това от своя страна води до усещането, че работещите не са активна част от тази организация и не съществува корелация между техните усилия и ефективността на организацията.

Някои автори смятат, че този лидерски стил се среща много по-рядко в съвременните организации в сравнение с периода XIX-XX век ⁴¹⁵. В същото време авторите изтъкват, че този стил несъмнено е много ефективен в някои критични ситуации, в ситуации на криза и глобална несигурност, както и когато служителите не са добре обучени или не реагират положително на други стилове на лидерство ⁴¹⁶.

Бюрократичният стил на лидерство се характеризира със стриктно следване на политиките, правилата, процедурите и разпоредбите. Този лидерски стил е много успешен при монотонна работа и повторяем тип задачи. Характерно за йерархията на вземане на решение при този тип управление е свързано с преминаване на следващо ниво, ако решението не е в съответствие с настоящите политики и процедури. Този лидерски стил помага за поддържането на баланса в организацията, както и за поддържане на нейната производителност и ефективност. Негативните аспекти на този

⁴¹⁴ Lall, C., Chin, S. & Pope, D.P. The orientation and temperature dependence of the yield stress of Ni3 (Al, Nb) single crystals. *Metall Mater Trans A* 10, 1323–1332 (1979). <https://doi.org/10.1007/BF02811988>

⁴¹⁵ Chan, K.; Drasgow, F. (2001). "Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead". *Journal of Applied Psychology*. 86 (3): 481–498. doi:10.1037/0021-9010.86.3.481. PMID 11419808.

⁴¹⁶ George, J. M. (2006). "Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service". *Journal of Applied Social Psychology*. 25 (9): 778–794. doi:10.1111/j.1559-1816.1995.tb01775.x.

тип се свързани с потенциален риск за обезличаване на екипите в организацията и груповото вземане на решения ⁴¹⁷.

При харизматичния стил лидерство лидерът влияе на своите последователи чрез качествата, харизмата и обаянието, което носи. Поддръжниците му подкрепят неговите възгледи и концепции. Този тип лидерство не функционира добре при бюрократичен тип организации, където спазването на правилата и процедурите е от ключово значение за успеха на компанията.

Laissez Faire стил на лидерство не оказва влияние върху подчинения чрез насочване в определена посока. Тези лидери поощряват своите подчинени да вземат решения без ограничения ⁴¹⁸. Много от съвременните организации налагат този стил на управление. Презумцията при този стил, е че служителите са достатъчно добре обучени и високо квалифицирани и това прави този стил особено популярен сред високотехнологичните бизнеса, в сферата на разработка на софтуерни продукти. Важно е да се отбележи, че този стил на лидерство е изключително успешен и продуктивен в организации, в които бизнес средата се характеризира с висока степен на сигурност, а служителите имат високи нива на трудова мотивация и удовлетвореност.

Демократичният стил лидерство се определя от някои автори като лидерство с принос ⁴¹⁹. Тук лидерите отчитат усилията на подчинените си при вземане на решения. Лидерът обучава своята група относно дейностите, в които участват. Той подкрепя членовете на групата във всяка ситуация. Това демократично ръководство действа като коучинг и мотивира членовете на групата им във всички области. Демократичният стил на ръководство е най-полезен, ако подчинените са активни и активно участват във вземането на решения.

И накрая, демократичното лидерство е форма на лидерство с участие, при което лидерът взема предвид приноса на подчинените, докато взема решенията. Служителите са добре информирани предварително относно дейностите, в които участват. Екипът има активно участие в процеса на планиране, проектиране и изпълнението. Това позволява

⁴¹⁷ Donald Markwell (2013). "Instincts to lead": on leadership, peace, and education. Australia: Connor Court Publishing. ISBN 978-1-922168-70-2. OCLC 865544191. Archived from the original on 2017-02-22

⁴¹⁸ Roy C. Smith, Adam Smith and the Origins of American Enterprise (2004). How the Founding Fathers Turned to a Great Economist's Writings and Created the American Economy,. Macmillan, ISBN 0312325762, pp. 13–14.

⁴¹⁹ Howell, Chris. (2005). "The Construction of the Collective Laissez-Faire System, 1890–1940." Trade Unions and the State: The Construction of Industrial Relations Institutions in Britain, 1890-2000, Princeton University Press, 2005, pp. 46–85, JSTOR j.ctt7spjh.6

на служителите да са подготвени и да се справят ефективно с всякакви проблеми по време на изпълнението. Демократичният лидер действат като треньор, който мотивира екипа и налага екипната култура в организациите. Работата в екип допринася за изпълнението на голям обем от работа за кратък период от време. Демократичните лидери получават подкрепа от служителите и им се доверяват в процеса на вземане на решение, така че по-лесно да постигнат организационните цели. Тези лидери насърчават професионално израстване и кариерния растеж в организацията.

Интересът към лидерските стилове в организацията нараства още повече, изследвайки връзката им с удовлетвореността от труда. Удовлетвореността от работата може да се определи като цялостно отношение на служителя към организацията на труда и условията на труд ⁴²⁰. Изследователите в тази област акцентират върху удовлетвореността от работата, тъй като трудовата заетост заема значителна част от обществения живот. С течение на времето, определението за удовлетвореност от работата се трансформира в отношението на служителите към различни ситуационни фактори в работната среда ⁴²¹.

Удовлетвореността от работата пряко отразява отношението, което организацията има към справедливото и уважително отношение към всички членове на компанията и моделира нивата на емоционалното благополучие и физиологичното здраве на служителите ⁴²². На второ място, удовлетвореността от работата води до идентифициране с целите на организацията и по-високи нива на привързаност. Организациите измерват удовлетвореността от работата на редовни интервали, за да преценят и повлияят на нагласите на служителите.

Основен фактор за удовлетвореността от труда е отношението на лидера, което често зависи от управленските практики, които той изповядва. Допълнителните социални придобивки са често сочени като фактор-мотиватор в работната среда. Културата също е един от важните фактори, влияещи върху удовлетвореността от работата на служителя. Културни аспекти като вярвания, ценности, хранителни навици и традиции повлияват цялостната атмосфера в организацията.

⁴²⁰ Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Liden, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.

⁴²¹ Moorman, R.H. (1993). "The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior". *Human Relations*. 46 (6): 759-776.

⁴²² Staw, B. M.; Cohen-Charash, Y. (2005). "The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis: Comment". *Journal of Organizational Behavior*. 26 (1): 59-78. doi:10.1002/job.299.

Глобализацията изправя съвременните компании пред редица предизвикателства, свързани с управлението на човешките ресурси. Кроскултурните изследвания допринасят изключително за разбирането на социалните фактори като индивидуализъм, колективизъм, избягване на несигурността срещу поемане на риск, дистанция на властта и мъжественост/женственост ⁴²³. Специалистите в сферата на управлението на човешките ресурси полагат усилия да управляват очакванията, както на служителите, така и на лидерския състав в организацията. Методите, които те прилагат са свързани и с повишаване на ефективността и продуктивността в организацията чрез формиране на по-високи нива на удовлетвореност сред служителите ⁴²⁴.

В съвременната литература, изследваща организацията като система, съществува дискусия има ли и кой е най-ефективният лидерски стил. Daft ⁴²⁵ подчертава, че автократичните лидери са тези, които са склонни да централизират властта и да управляват чрез различни санкции и награди. Изследването, проведено от Lewin, White, & Lippitt ⁴²⁶ за автократично, демократично и laissez-faire лидерски стилове извежда заключението, че групата е склонна да имитира стила на ръководство на своя лидер. Поради тази причина и съвременните компании са изключителни внимателни, съставяйки своето основно ядро на управление. Лидерите в организацията насочват своите последователи към определено поведение, затова и ролята на мениджъра, управляващ човешките ресурси, се явява ключова за повечето компании.

Schmidt ⁴²⁷ подчертава кои са на-важните лидерски качества, които трябва да притежава всеки HR лидер, за да бъде успешен ⁴²⁸:

🌟 **Етично издържан** - Склонността към действие е една от необходимите черти на лидера в сферата на управлението на човешките ресурси. Те решават проблеми,

⁴²³ Judge, T. A.; Locke, E. A.; Durham, C. C. (1997). "The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach". *Research in Organizational Behavior*. 19: 151–188.

⁴²⁴ Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen (2010). *Psychology and work today : an introduction to industrial and organizational psychology* (10th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. p. 71. ISBN 978-0205683581.

⁴²⁵ Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 340–355. <https://doi.org/10.2307/3069460>

⁴²⁶ Scheidlinger S. The Lewin, Lippitt and White study of leadership and "social climates" revisited. *Int J Group Psychother*. 1994 Jan;44(1):123-7. doi: 10.1080/00207284.1994.11490737. PMID: 8181895.

⁴²⁷ Shammot, Marwan. (2014). The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage. *International Business Research*. 7. 10.5539/ibr.v7n4p55.

⁴²⁸ Schmidt, T. (2019). What Makes a Great HR Leader? 7 Leadership Qualities to Have?. Online available here: <https://www.viventium.com/7-great-hr-leadership-qualities/>, Retrieved 13th May 2021

свързани със служителите, създават нови политики и се грижат за поддържането на положителния организационен климат. Често служителите в тези екипи могат да бъдат морален компас за различни етични дилеми. Всеки HR мениджър се занимава с критичните компоненти на бизнеса и е важно той да се ползва с цялото доверие на собственика и мениджмънта на организацията.

- ✚ **Гъвкавост и адаптивност при вземането на решения** - Следването на политиките и процедурите не представлява трудност за повечето служители. В динамичния бизнес свят често възникват проблеми, които не могат да бъдат решени с предварително определени правила и политики. HR мениджърът се занимава с казуси на ежедневна база, които изискват вземането на нестандартни решения и развиване на способността за ориентация в тях. Този тип решения са типичен пример за иновация, тъй като не могат да бъдат съотнесени към наръчника на служителите или спазването на определена фирмена политика. Всеки отделен проблем на служителя е уникален и всеки изисква различно и уникално решение, което да гарантира интересите на служителя и компанията.
- ✚ **Умения за поставяне на граници** – Мениджърите са отговорни за имплементирането и съблюдаването на организационните политики. Често им се налага и превключването към различни социални роли – мениджър, колега, приятел. Възможността за превключване между лидерство, управление и приятелство е от решаващо значение. Това изисква и висока социална зрялост, защото когато влизат в лидерската зона, те поставят нуждите на другите пред собствения си комфорт.
- ✚ **Умения за активно слушане** - Добрият HR лидер има висока емоционална интелигентност и поставя интересите на служителя на първо място, тъй като най-важният актив на компанията са нейните хора. Истинският лидер може да направи това само като познава себе си и своите силни и слаби страни. В практика приложение на намират различни средства за оценка на личността като методиките Майерс-Бригс, DiSC Behavior Inventory или The Hogan Personality Inventory ⁴²⁹.
- ✚ **Експертни познания в областта** - експертните умения и знания са също толкова важни, колкото и меките умения, когато става въпрос за лидер,

⁴²⁹ Brief, A. P.; Weiss, H. M. (2002). "Organizational behavior: Affect in the workplace". Annual Review of Psychology. 53: 279–307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156. PMID 11752487.

управляващ човешките ресурси в организацията. Тези умения ще помогнат на ефективния ръководител да мисли критично и креативно как да създава политики или програми, които могат да предотвратят възникването на проблеми. Техническите умения са фундаментална основа, а поведенческите умения позволяват на лидерите да бъдат ефективни комуникатори, етични настойници, както и вътрешни консултанти по организационна ефективност.

✚ **Ефективни комуникативни умения** – ключови умения за успешните лидери са добрите комуникативни умения. Те трябва да съумяват да поддържат добрите взаимоотношения както със служителите, така и с другите мениджъри в организацията.

Добрият HR лидер създава „политика на отворени врати“ и насърча всеки член на организацията да общува. От съществено значение е лидерът по управление на човешки ресурси да работи ефективно с хора от различните области на бизнеса от служители на начално ниво до старши директори и главни изпълнителни директори. Това изисква способност за гъвкавост и адаптивност, както и предоставяне на подкрепата и насоките, от които се нуждаят ⁴³⁰. Позицията на мениджър в сферата на управлението на човешките ресурси е предизвикателна. В определени ситуации се изисква решителност, за да бъдат подпомогнати организациите да видят стойността, която наемането и развитието на таланти може да донесе на организацията.

Лидерът, който управлява човешките ресурси в организацията, е ключова връзка между ръководството и работната сила на служителите. Добрият HR специалист е в състояние да разрешава трудни ситуации, както и да консултира мениджърите по конкретни казуси от трудовия живот на служителите. Глобалните организации включват като част от работните задължения на HR мениджърите и управлението на обезщетенията, както и планират, разработват и имплементират програми за компенсиране на служителите ⁴³¹. Мениджърите по човешки ресурси за обучение и развитие планират и координират програми за подобряване на знанията и уменията на служителите на организацията. Въпреки че силните аналитични умения, способността за управление и координацията на програмите са важни, хората, които се отличават в

⁴³⁰ Baptiste, N. R. (2008). "Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM". *Management Decision*. 46 (2): 284–309. doi:10.1108/00251740810854168.

⁴³¹ BLS. (2022). Human Resources Manager, Online available here: <https://www.bls.gov/ooh/management/human-resources-managers.htm>, Retrieved 2nd February 2022

кариерата на човешките ресурси, също имат първокласни меки умения, като например способността да изслушат и да проявяват съпричастност и емпатия към служителите.

Според Наръчника за професионална перспектива на Бюрото по трудова статистика, уменията за управление на човешките ресурси се основават на няколко ефективни лидерски умения ⁴³²:

- ✚ **Умения за вземане на решения.** Тъй като решенията на мениджъра по управление на човешки ресурси засягат значителен брой хора, способността за баланс между силните и слабите страни на различните варианти е ключово умение в кариерата на човешки ресурси. Например, дългосрочната политика за наемане и освобождаване на служители могат да повлияят на много хора в една организация.
- ✚ **Междоличностни умения.** Ефективните междоличностни взаимоотношения са важен актив в кариерата на човешките ресурси. Работата като част от мениджърски екип е най-ефективна, когато мениджърът по управление на човешките ресурси има положителни работни отношения със своите колеги.
- ✚ **Лидерски умения.** Лидерите в кариерата на човешките ресурси наблюдават и координират множество екипи, което налага определени умения в тази област.
- ✚ **Организационни умения.** HR мениджърите често управляват множество проекти и политики, което изисква висока организираност и пунктуалност.
- ✚ **Комуникативни умения.** Мениджърите по управление на човешки ресурси често служат за еталон на ефективна комуникация. Те се нуждаят от ефективни комуникативни умения, за да презентират и да общуват с лидерите на всички нива в организацията.

Емпатията е ключово умение в областта на управлението на човешките ресурси. В допълнение към лидерските, организационните и комуникативните умения, меките умения като проява на емпатия, са от решаващо значение за успеха на всяка организация.

⁴³² Edu (2021). Leadership Skills for a Human Resources Career. Online available here: <https://www.nu.edu/resources/leadership-skills-for-a-human-resources-career/>, Retrieved 17th August 2021

според Mary Juetten ⁴³³. Мениджърът по управление на човешките ресурси трябва да има желанието и способността да разбира служителите. Това често изисква лична съпричастност, която излиза извън рамките на работните взаимоотношения. Способността за проява на емпатия укрепва лидерските качества в сферата на човешките ресурси, тъй като дава възможност за помощ при преживяване на лични кризи. Тези кризи могат да възникнат, когато служител е изправен пред трудна работна ситуация. Juetten посочва, че емпатията е сред най-важните лидерски качества на HR експерта, когато се сблъсква с нетипична ситуация.

Проучване на Harvard Business Review (HBR) от 2018 г. подчертава важността на интегрирането на корпоративната култура с емоционална интелигентност (EI) ⁴³⁴. В доклада HBR дефинира EI като комбинация от самосъзнание, самоконтрол, емпатия и социални умения. За да създаде този доклад организацията анкетира 599 респонденти, всички от които работят в компании с повече от 250 служители ⁴³⁵. От тях 34% са част от висшето ръководство, а 19% са изпълнителни мениджъри или членове на борда. Експертните длъжности, представени от анкетираните, включват 13% оперативен мениджмънт и 10% експерти от областта на човешките ресурси и обучението. Общата констатация е, че докато повечето компании осъзнават важността на EI, минимална част от тях успяват да я приложат на практика в техните организации. Едва 18% от респондентите споделят, че техните организации са интегрирали EI в своите корпоративни модели.

В същото време 37% от компаниите, интегрирали този тип култура отчитат значително по-силно изживяване и по-високи нива на лоялност на клиентите срещу едва 8% за компаниите, които не смятат този конструкт за значим. Изследването изтъква, че 64% от „емоционално интелигентните“ компании имат висока степен на овластяване, делегиране на отговорности и толерантност към риска. Близко 70% от анкетираните

⁴³³ Juetten, M (2021). Content Curated with Human Touch, Online available here: <<https://www.forbes.com/sites/maryjuetten/2021/09/07/content-curated-with-a-human-touch-bookshlf/?sh=14e4f12435b7>>, Retrieved 10th March 2021

⁴³⁴ HBR. (2018). Uncovering the Keys to Becoming Truly Analytics-Driven, Online available here: <<https://hbr.org/sponsored/2018/05/uncovering-the-keys-to-becoming-truly-analytics-driven>>, Retrieved 17th October 2021

⁴³⁵ Goleman, D, R. Boyatzis. (2017). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On?. Online available here: <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>, retrieved 15th May 2021

организации измерват удовлетвореността на своите служители, но само 10% оценяват уменията за проява на емоционална интелигентност от страна на мениджмънта.

Мениджърите в областта на управлението на човешките ресурси се интересуват дали ЕИ се разбира и включва в работната култура. Вместо просто умение, което е „хубаво за притежаване“, емоционалната интелигентност е от съществено значение в съвременната среда на работното място. Когато решенията трябва да се вземат бързо, не винаги има време да се чака комуникация по йерархична линия и спуснати правила и процедури. Служителите в екипа често трябва да си сътрудничат, за да разрешават проблеми и да намират собствени решения. Това означава, че овладяването на междуличностните умения трябва да се моделира на всички йерархични нива и да се прилага в цялата организация.

Tom Starter ⁴³⁶ анализира резултатите от проучване на Human Resource Executive, като подчертава, че служителите акцентират върху нуждата от употреба на ЕИ, защото това улеснява работата, но и подчертава ценностите на дадена организация. Finney ⁴³⁷ изтъква, че множество ръководители в сферата на човешките ресурси се борят да запазят собствения си вътрешен емоционален баланс, когато често се сблъскват с трудни емоционални ситуации. Конфликтите в организацията често започват в други отдели и екипи, но неизбежно се озовава в HR екипа и неговият ръководител трябва да притежава необходимите ресурси, за да подмогне за разрешаването на конфликтните ситуации. Емоционалната интелигентност е не само ключово лидерско качество, но допринася за ясни етични стандарти и налага принципите на ефективната комуникация в дадена организация.

Sunnie Giles ⁴³⁸ изследва 195 глобални компании, които трябва да оценят 74 лидерски качества. 67% от лидерите са класирали „високите етични стандарти“ като най-ефективното лидерско качество, а 56% са класирали „налагането на ясни очаквания“ като ключово качества за мениджърите по управление на човешките ресурси. Gilles пише, че нейните открития имат пряк ефект върху служителите, тъй като

⁴³⁶ Starter. T. (2019). Why Emotional Intelligence is Key in the Workplace. Online available here: <https://hrexecutive.com/why-emotional-intelligence-is-key-in-the-workplace/>, retrieved 10th July 2021

⁴³⁷ Finney, M. (2018). How Do You Keep Your Sense of Humanity in HR?, Online available here: <https://hrexecutive.com/how-do-you-keep-your-sense-of-humanity-in-hr/>, Retrieved 15th September 2020

⁴³⁸ Giles, S (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World, Online available here: <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>, Retrieved 13th May 2021

благоприятстват създаването на безопасна и открита среда. Лидерите в сферата на човешките ресурси, които притежават високи етични стандарти показват на служителите, че са ангажирани със съблюдаването на социалната справедливост в организацията. Ефективната комуникацията също е ключово умение, тъй като HR лидерът съобщава ясно очакванията, служителите се чувстват сигурни, защото знаят какво се очаква от тях. В безопасна и кооперативна организационна среда служителите могат да се отпуснат, използвайки своя когнитивен ресурс за по-висока социална ангажираност, иновации и креативност.

Лидерите в сферата на човешките ресурси могат да създадат работна среда, която позволява на хората да се чувстват сигурни и да изпитват високи нива на субективно благополучие. Мениджърите на тези екипи влияят на организацията и служителите като:

- ✚ **Делегиране към служителите и възможност да се самоорганизируют:** Докато лидерите вярват, че техните умения за вземане на решения са от съществено значение за една компания, понякога делегирането на власт към служителите им позволява да бъдат по-продуктивни и проактивни. От друга страна, нивата на удовлетворението от работата и ангажираността към компанията често се увеличават.
- ✚ **Насърчаване на чувство за връзка и принадлежност:** Лидерите понякога са дистанцирани от служителите, които ръководят, но лидерите трябва да полагат целенасочени усилия да изградят дългосрочни отношения с хората, които управляват. Приятелското поведение, като усмивки, наричане на хората по техните имена и запомняне на подробности за тях, може да извърви дълъг път.
- ✚ **Насърчаване на иновативните идеи и организационното обучение:** Лидерите са най-ефективни, когато са отворени за промяна и адаптирането на нови идеи, чрез създаване на среда за имплементиране на нови неща и допускане на грешки. Лидерите трябва първо да са сигурни, че са отворени за промяна и идеи, преди да насърчават същото мислене у хората и екипите, които ръководят ⁴³⁹.

Глобалните екипи са изправени пред различен набор от предизвикателства, включително преодоляване на културните различия, приспособяване към различни часови зони и овладяване на ефективна комуникация между служителите, които

⁴³⁹ Ames, Daniel R.; Flynn, Francis J. (2007). "What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership". *Journal of Personality and Social Psychology*. 92 (2): 307–324. doi:10.1037/0022-3514.92.2.307. PMID 17279851

комуникират на различни езици. За да се установи безпроблемна комуникация и да се следва да бъдат заложили стандарти и процедури, чрез които да се създадат норми и очаквания за членовете на глобалния екип.

Лидерите, в сферата на управление на човешките ресурси, се нуждаят от емпатия и разбиране на културните различия, за да подмагат глобалната работна сила да си сътрудничи безпроблемно. Межкултурната комуникация е ключово лидерско умение на днешния глобален пазар. Важно е да се предотвратят културни недоразумения, които могат да повлияят негативно на организационния климат. За да осъществи този процес лидерът по управление на човешки ресурси се нуждае от оптималната комбинация от технически и меки умения ⁴⁴⁰.

Gibbins ⁴⁴¹ изследва ключовите умения, за успешна дългосрочна кариера в сферата на управлението на човешките ресурси. Той изтъква, че влиятелните лидери не се страхуват да заемат позиция и да говорят срещу мнозинството за нещата, които са важни – не само за тях, но и за всички служители. Освен това Gibbins изтъква, че влиятелните ръководители на човешките ресурси имат редица други характеристики, включително:

- ✚ **Приветстват различни мисли,** идеи и мнения, тъй като знаят, че не разполагат с отговори на всички въпроси;
- ✚ **Наемат служителите, които са по-умни от тях.** Те знаят, че се нуждаят от страхотен екип около себе си, ако искат да постигнат напредък;
- ✚ **Готови са да признаят, когато направят грешка.** Те разбират, че истинската промяна може да настъпи само чрез идентифициране на грешката и анализ на причините;
- ✚ **Признават усилията на другите** и отдават дължимото на всички служители, участвали в процеса на промяна.

Като приемат този подход и го насърчават в лидерите, с които работят, Gibbins подчертава, че HR специалистите трябва да се стремят да разберат себе си, служителите

⁴⁴⁰ Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard E.; McKee, Annie (2003). New leaders. ISBN 9780751533811. OCLC 891670377.

⁴⁴¹ Gibbins-Klein, M. (2011), "Winning by thinking: how to create a culture of thought leadership in your organization", Development and Learning in Organizations, Vol. 25 No. 1, pp. 8-10. <https://doi.org/10.1108/14777281111096762>

и мениджмънта, както и организационната система, в която работят. Той предлага и три конкретни стъпки към постигане на тази цел:

- ✚ **Преразглеждане на модела на мислене.** Първо, лидерите следва да преразгледат начина на мислене, който се прилага към работата и взаимоотношенията. Решенията в организацията следва да се вземат след анализ на данни и конкретна фактология, а не просто на предположения и интуиция; Това означава, че влиянието започва отвътре – навън. Невъзможно е да се влияе на другите, ако не разбираме себе си и какво задвижва собствените когнитивни схеми и мисловни процеси и поведение.
- ✚ **Анализ на външните и вътрешните фактори на мотивацията на служителите** – отделяне на време, за да разбере какво вътрешно мотивира хората в организацията. По-добрата представа и познаване на другите благоприятства комуникацията и насърчава и вдъхновява екипа да преследва общата цел.
- ✚ **Познаване на организацията, както и правилата и процедурите** – ключово е познаването на организационната система, как екипите си взаимодействат и вземат решения, за да осигуряват резултати. Това включва разбиране какво движи промяната в средата, както и стратегията, бизнес модела и предизвикателствата на организацията.
- ✚ **Изграждане на дългосрочни взаимоотношения** – лидерът следва да изгради дългосрочни, конструктивни взаимоотношения, които са взаимно полезни за двете страни. Идентифицирането на пропуските и слабостите в отношенията е първата стъпка към създаване на план за справяне. Несъответствията в това, което лидерът казва и прави създава фундаментална несигурност в служителите. Трудно е да се изграждат взаимоотношения, когато работещите оценяват своите ръководители като неавтентични и ненадеждни.
- ✚ **Лидерите оказват влияние** - Влиятелните хора оказват въздействие на хората около тях. Те са активни, комуникират ефективно и знаят как да преговарят за резултатите. Решителността при вземането на решения помага за ефективното организационно управление.

Множество са предизвикателствата пред всеки HR лидер, особено ако се намира в ролята на глобален HR лидер, чиято роля е да управлява и екипи в чужбина. Seet подчертава, че изграждането на отношения трябва да се осъществява на ежедневна база,

незасимо от локацията. Няколко са ключовите неща, които всеки глобален ръководител на човешките ресурси трябва да притежава ⁴⁴²:

- ✚ **Учене през целия живот** - задълбочаването на познанията за непрекъснато развиващата се област на управление на човешките ресурси ще помогне за по-ефективното управление и ръководство на HR екипа. Прилагането на тези знания на практика може да послужи за насърчаване на растежа и развитието не само на служителите, но и на глобалната работна сила на организацията. Продължаването на ученето през целия живот в тази област се осъществява чрез професионално сертифициране и усъвършенстване на HR знанията. Чрез включване на знанията от най-добрите HR практики, организацията става по-ефективна и успешна в преследването на стратегическите цели и посока на компанията.
- ✚ **Ефективна комуникация** – Ясните и ефективни съобщения могат да повишат морала, да увеличат лоялността и дори да спестят пари на организацията. Има много възможности за всеки ръководител в сферата на управление на човешки ресурси да се развият и демонстрират ефективни комуникационни умения.
- ✚ **Създаване на култура, проповядваща ценности и етично поведение** - В съвременния бизнес натискът за успех както в личен, така и в професионален план е мощна сила. Лидерите следва да се придържат към кодекса на етичното поведение на професията HR. Тъй като специалистите по управление на човешките ресурси често ръководят процеса на справедливо и равнопоставено отношение към всички членове на организацията. Това поставя HR мениджърът в уникалната позиция да помогне за изграждането на общност от служители, които ще интернализират и демонстрират ценностите и етичното поведение на цялата организация.
- ✚ **Стратегическо мислене и стратегическо управление** - HR специалистите обикновено съсредоточат усилията си върху изграждането на продуктивна HR функция в организацията. Изискванията към

⁴⁴² Wallwick, W, T. Freeman (2021). 5 Essentials Every Human Resource Leader Should Have, online available here: <https://elearning.scranton.edu/resources/article/5-essentials-every-human-resource-leader-should-have/>, Retrieved 10th October 2021

експертите в тази сфера са да демонстрират повече от просто HR експертиза. Изпълнителните директори очакват техните HR специалисти да бъдат ключови партньори, които помагат за управлението на цялостните бизнес стратегии на организацията. За да постигнат това, специалистите по човешки ресурси трябва да мислят стратегически.

- ✚ **Анализ на организационните показатели** - HR специалистите разбират стойността на разработването на изключителни практики, които привличат, усилват и задържат най-добрите служители за техните организации. Определянето на стойността на тези практики в крайния резултат на организацията изисква специалистите по човешки ресурси да използват показатели и ключови бизнес статистики. Някои от основните показатели, които следят HR експертите са метрики определяне на текучеството на служителите, изготвяне на анализ на разходите и ползите от предлагане на уелнес програма и изчисляване на възвръщаемостта на инвестициите (ROI).

3. ЛИДЕРСКИ СТИЛОВЕ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО

Когато икономиката процъфтява в края на 90-те години, корпорациите започват да вярват, че са инвестирали в доходоносни и иновативни идеи. Те инвестират в нови програми за генериране на свежи идеи, изследване на бъдещи технологии и насърчаване на предприемачеството и творчеството сред хората в организациите. Голяма част от капитала се инвестира в нови бизнес инкубатори, центрове и организации. Компаниите привличат лидери, които не се страхуват да разтърсят рутината корпоративна среда и да въведат концепции, поощряващи творческото и иновативното мислене.

Множество организации биха искали техните лидери да създават организационна култура на иновации и нововъведения. Десетки изследвания се опитват да намерят отговор на въпроса, кое прави иновативните лидери ефективни. Не всички лидери притежават уменията да улавят и дефинират своите емоции, решения и ключови умения.

Иновацията бихме могли да определим като успешната реализация на нов продукт, процес или услуга. Това е комбинация от знания, материали и процеси и трансформирането им в оригинални, нови продукти или услуги. Иновацията е

успешното реализиране на творчески идеи в определен контекст ⁴⁴³. Индивидуалното или колективното творчество е отправна точка за иновации. Творческото и иновативно мислене може да бъде демонстрирано от различни личности, но иновацията – създаването на прототип се осъществява в специфична среда. Иновациите изискват специфични инструменти, методи и лидерски умения.

Терминът „иновация“ се използва от много хора, които влагат различен смисъл. Едно от практичните определения е „приложно творчество, което постига бизнес стойност“ ⁴⁴⁴. Креативността е умението за генериране на нови идеи, докато резултатът от иновацията постига определена стойност за организациите. Иновациите се случват когато малки екипи участват в процеса на иновативно мислене. Има два ключови фактора, които са фундаментални за иновациите. Първият е **знанието**. Много утвърдени организации не са иновативни, защото техните лидери не знаят как да направят иновациите систематични. Вторият фактор е свързан със **системите за управление**, които са направили организациите успешни. Повечето лидери в утвърдени компании изпитват трудности да да ръководят и управляват организация, която иновира системно.

През последните 25 години обществото премина от индустриалната икономика към икономика, движена от „знанието“. Сложните проблеми могат да бъдат разрешени с логика и чрез използване на минал опит. Това е процес на опростяване, организиране и прилагане на решения, които са работили в подобни ситуации. Внедряване на процеса на иновация в утвърдени бизнес организации е перфектен пример за сложен проблем. Лидерите се изкушават да прилагат директно в тяхната организация някои от най-добрите практики на изключително иновативни организации като Disney, Apple или Google, без да се отчитат разликите в техните история или контекст.

За да запълнят липсата в знанията, лидерите трябва да разберат принципите на иновативно мислене и основните принципи на ръководство на иновативни личности и екипи. Повечето лидери вярват, че иновативното мислене е талант и че тайната на успеха е свързана с наемането на креативни хора. Организациите днес трябва да се учат бързо и да прилагат знания, с които не разполагат в границите на своите организации. Съвременните организации, създадени в епохата на икономиката на знанието, имат

⁴⁴³ Rixhon, P. (2008): Innovation leadership: Best practices from theatre creators. In: Becker, L./Ehrhardt, J./Gora, W. (eds.) (2008): Führung, Innovation und Wandel. Düsseldorf: Symposium, pp. 197-216.

⁴⁴⁴ Lijster, Thijs, ed. (2018). The Future of the New: Artistic Innovation in Times of Social Acceleration. Arts in society. Valiz. ISBN 9789492095589. Retrieved 10 September 2020.

значителна предимство. Те не са обвързани от наследствено лидерство, култура или организационни процеси. Такива организации са склонни да развиват иновациите, когато достигнат определен размер или етап в своето развитие, като въвеждат някои от нагласите и поведенията, типични за корпоративния тип култура.

Лидерите влияят пряко върху възможността отделните служители и екипи да генерират иновативни идеи. Те управляват стратегическо направление, влияят върху културата и пряко и косвено и контролират всички организационни практики. Иновациите се случват рядко и със сигурност не могат да бъдат поддържани без активния ангажимент и участие на всеки член на лидерския екип.

Лидерите, в иновативен тип организации, разбират много добре необходимостта да играят важна роля в създаването на култура, подкрепяща иновативния тип мислене⁴⁴⁵. Културата се определя като имплицитни правила, норми и поведение на организацията. Някои от елементите на културата, като вземане на решения или толерантност към риска не са подкрепящи и в подобна среда, иновациите не могат да се случват систематично. Legrand and Weiss⁴⁴⁶ дефинират седем основни характеристики на културата на иновациите, която лидерите трябва да активират:

- ✚ Всеки служител разбира визията и мисията на организацията;
- ✚ Иновациите са приоритет;
- ✚ Лидерският екип моделира иновативно мислене и практики;
- ✚ Открита и честна комуникация и междуличностни отношения, основани на доверие;
- ✚ Ефективни мултифункционални екипи, които насърчават различни гледни точки;
- ✚ Лидери, които поемат риск, фокусирайки се върху предоставянето на добавена стойност за организацията;
- ✚ Баланс между иновативното мислене и дисциплината за прилагане на систематични решения;

При създаването на организация, която иновира систематично, е важно да се обръща особено внимание към практиките, процедурите и политиките на организацията.

⁴⁴⁵ Гацова, В. (2020). Съвременният лидер. Времева перспектива и управленски стил, ISBN 978-954-8590-86-0, София: Издателство „Св. Григорий Богослов“, стр. 50-64

⁴⁴⁶ Weiss, David and Claude Legrand (2011). Innovative Intelligence: The Art and Practice of Leading Sustainable Innovation in Your Organization. John Wiley & Sons. 2011. ISBN 978-0-470-67767-4

Това е така, защото тези практики могат да подкопаят всички усилия за иновации. Организационните практики са резултат от кумулативно решение, взето от много лидери в продължение на много години. Организацията трябва да развива практики, които улесняват иновациите. В повечето случаи това изисква налагане на специфични процеси и правила. Отделът по управление на човешки ресурси оказва значително влияние върху способността на организацията да прави иновации, като работи активно с лидерите, служителите и екипи, които са основен източник на иновации. ЧР екипът определено може да повлияе на иновациите чрез различни практики като привличане на таланти, придобиване, ангажираност на служителите, признание и награди.

HR отделът следва да обмисли креативни методи като част от критериите за привличане на иновативни лидери в организацията. Иновациите следва да бъдат част от показателите за ефективност на служителите и екипи. Иновационните проекти обикновено са сложни и включват рискове и неясноти, които не могат да бъдат елиминирани. Успехът на иновациите обикновено е свързан с ИТ отдела. Има две основни роли в организацията. Първо, тя трябва да **подкрепя екипите**, които се развиват иновации. Втората роля е **по-проактивна**. Технологията е средство за реализация на иновативни идеи, но често е и отправна точка за създаването на иновативни продукти или услуги.

Не на последно място, финансовият отдел оказва значително влияние върху иновациите чрез разработването и изпълнението на бюджета. Развитието на бюджета е уникална възможност да прилагат иновативно мислене. Бюджетът трябва да включва отделно перо, насочено към финансиране за иновации. Въпросите, на които следва да отговорим в организацията е как лидерите насърчават иновативното мислене, отделят ли организацията конкретно финансиране за бъдещ план за иновации и дали бюджетът е достатъчно гъвкав, за да трансферира средства от неизпълнени проекти към иновационни проекти.

Въпреки че много организации се опитват да запълнят пропастта в иновациите, много малко са наистина успешни. Една от основните причини, поради които не постигат целите си е разработването на формален план. Те рядко разработват специфичен план за иновации, който е бюджетиран, финансиран и изпълняван. Има няколко ръководни принципа, които е редно да се следват, когато се разработва план за иновации. Тези принципи гарантират, че планът е солиден, устойчив и ще постигне целите:

- ✚ Фокус върху същността на бизнеса;
- ✚ Ангажираност на целия изпълнителен екип;
- ✚ Включване на ясни граници;
- ✚ Осигуряване на ресурси и прилагане на план;
- ✚ Определяне на ключови показатели на прогреса и проследяване на напредъка;

Организациите трябва да инвестират в своите лидери, за да гарантират, че мисията на компанията ще остане подчинена на нововъведенията, а мениджърите от своя страна да развиват своите служители и екипи в посока иновативно мислене и умения за вземане на решения. Организацията също трябва да проектира своите култура и организационни принципи, за да направят възможни иновациите. Организациите, които развиват творческото и креативно мислене развиват конкурентно предимство, което постоянно създава нова стойност за тях.

Miller and colleagues ⁴⁴⁷ провеждат проучване, касаещо иновативното лидерство. Те се интересуват от гледната точка на лидерите, относно въвеждане на иновацията в организацията и тяхната лична роля в този процес. Голяма част от респондентите споменават, че тяхната роля е свързана с подпомагане и катализиране. Управлението на иновациите изисква наличието на формален и неформален механизъм. Като формален механизъм за управление на иновациите, иновационната стратегия играе важна роля. Малко компании все още са усвоили уменията да работят ефективно заедно с външни партньори, за да подобрят своите иновационни резултати. Иновационните лидери и предприемачи вероятно са по-добри от оперативните мениджъри при интегриране на външни страни в техния иновационен процес. Miller подчертава значение на мотивацията и самоуправлението на предприемачите и го свързват със създаването на творческа и креативна култура.

Съвременните компании се опитват да стимулират генерирането на идеи чрез различни механизми и практики като:

- ✚ **Мерки за ефективност на иновациите** – създаване на цели за системни иновации чрез ключови показатели за изпълнение;

⁴⁴⁷ Hadwin, A., Järvelä, S., & Miller, M. (2018). Self-regulation, co-regulation, and shared regulation in collaborative learning environments. In D. H. Schunk & J. A. Greene (Eds.), *Handbook of self-regulation of learning and performance* (pp. 83–106). Routledge/Taylor & Francis Group.

- ✚ **Творческа среда и осигуряване на време** – предоставяне на време на служителите за проучване и разглеждане на нови идеи;
- ✚ **Работа в екипи и в партньорства** – партньорство с университети, доставчици на идеи и други групи от иновативни хора;
- ✚ **Система за поощряване на идеите** – разпознаване на страхотните идеи и стимулиране за създаване на нови ⁴⁴⁸;

Ориентираната към потребителите култура е от решаващо значение за иновациите. Това означава разбиране на клиентите в детайл и дълбочина, така че да се идентифицират неформулирани нужди и да се предвиди необходимостта от нова технология или концепция. Организационната креативност може да бъде насърчавана по четири различни начина:

- ✚ **Осигуряване на разнообразие на екипа** – за генериране на най-добрите и иновативни идеи, членовете на екипа следва да бъдат възможно най-разнообразни по пол, възраст, образование, функция, култура и мислене;
- ✚ **Толериране на „инакомислещите“** – служителите с различно мнение предизвикват „груповото мислене“, но този процес следва да бъде управляван добре.
- ✚ **Изграждане на мрежи с външни за организацията партньори** – предприемачите обикновено са значими фигури в обществения и социален живот;
- ✚ **Наличие на лидери, притежаващи комплексни качества** – тези лидери имат комбинация от технически и функционална дълбочина. Те може да не са експерти в една конкретна област, а чрез своите разнообразни интереси и способността си да идентифицират наближаващите промени, да насърчават иновациите ⁴⁴⁹.

Културата на предприемачество, изградена от положително отношение към риска, е рядко прилагана на практика. Организациите следва активно да подкрепят хора, които опитват нови неща и са отворени към риск, но също така приемат и провала. Постоянното учене и развитие е друг важен аспект на предприемаческата култура.

⁴⁴⁸ Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 410–424. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.03.004>

⁴⁴⁹ Hoffmann, A., Junge, M. & Malchow-Møller, N. (2015). Running in the family: parental role models in entrepreneurship. *Small Bus Econ* 44, 79–104, <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9586-0>

Мениджмънтът на компанията също така трябва да гарантират, че няма пречки пред иновациите, нито в собственото им отношение и поведение, нито в процесите и политиките на компанията. Ключовите фактори за успех включват управление на нагласи, насочени към иновативна култура, толерантност към риска и провала, както и изграждане на политики за управление, които възнаграждават иноваторите, систематично проследяват иновациите, силно овластяват екипите и предоставят ресурси за иновации и изграждат ясна иновационна стратегия и бързо вземане на решения ⁴⁵⁰.

Самоконтролът е важна личностна характеристика на предприемачите и иновативните лидери ⁴⁵¹. Когнитивният контрол позволява на лидерите да преследват своите цели, въпреки трудностите. Високият когнитивен контрол се наблюдава при предприемачи, които остават спокойни в кризи и тежки ситуации и притежават способността да управляват собствената си възбуда. Начинът, по който се управлява фокусът, е ключът към упражняването на систематични усилия в управлението. Няколко са основните характеристики на когнитивния контрол. На първо място, способността доброволно да се освободи фокусът; способността за съпротивление на разсейването и способността за концентрация върху бъдеща цел и отлагане на удоволствието за по-късен етап, когато тя ще бъде постигната ⁴⁵².

Способността за проява на емпатия е друга ключова характеристика на иновативните лидери и предприемачи. Могат да бъдат определени три различни вида, всеки важен за ефективността на лидерството: **когнитивната емпатия** – способността да се разбере другата гледната точка; **емоционална емпатия** – способността да се усещат чувствата на другите; **емпатично взаимодействие** – способността за проява на усещане как може да се помогне на друг човек. Когнитивната емпатия позволява на лидерите да се представят по смислен начин, това са умения, които са от съществено значение за постигане на най-добро презентиране на техните успехи и цели ⁴⁵³.

⁴⁵⁰ Scherer, R., Adams, J., Carley, S., & Wiebe, F. (1989). Role model performance effects on development of entrepreneurial career preferences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 53–71.

⁴⁵¹ Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. HarperCollins Publishers, pp.35-60

⁴⁵² Janaki Gooty, Shane Connelly, Jennifer Griffith, Alka Gupta, *Leadership, affect and emotions: A state of the science review*, *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 6, 2010, Pages 979-1004, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005>.

⁴⁵³ Ladkin, Donna (2011). *Rethinking Leadership : A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. ISBN 978-0-85793-131-3.

Социалната чувствителност изглежда е свързана с иновативното лидерство и предприемачество. Вниманието към социалния контекст ни позволява да действаме с умения, независимо от ситуацията. Лидерите в сферата на иновациите със силен външен фокус са не само добри слушатели, но и много структурирани при задаването на въпроси и намирането на нужната информация.

Jack Zenger and Joseph Folkman провеждат изследване на 10 ключови черти на иновативните лидери ⁴⁵⁴. Те си сътрудничат с големи организации в телекомуникационния сектор, чиито лидери демонстрират много над средните резултати за повечето управленски компетенции. Те идентифицират 33 предприемачи, които са постигнали над 99-ия перцентил на скалата иновации, в сравнение с другите подчинени и мениджъри в 360 градуса обратна връзка. Те комбинират интервюта с обратната връзка и откриват, че 10 са отличителните черти на поведението на иновативните лидери:

1. **Демонстриране на отлична стратегическа визия** – най-ефективните иновативни лидери могат подробно да опишат визията си за бъдещето.
2. **Силен фокус върху клиентите** – иновативните лидери се стремят да идентифицират нуждите на клиентите. Те си сътрудничат с тях и задават въпроси, свързани с нуждите и желанията.
3. **Създаване на климат на взаимно доверие** – иновациите често носят известно ниво на риск. Не всички иновативните идеи са успешни или понякога са приложими след години. Високо иновативните лидери инициират постоянна и съвместна връзка със служителите, които работят за тях. Служителите знаят, че техните лидери биха застанали зад решенията им, без да ги обвиняват, ако нещо се обърка.
4. **Вземане на решения, които са правилни за организацията** – умението да се отстъпи и да се работи в екип, за да могат да се вземат важните за организацията решения е ключово умение на предприемачите.
5. **Проповядват култура, която налага ефективната комуникация към всички нива в организацията.** Този тип лидери често са описвани като оптимисти, изпълнени с енергия и винаги отворени за нови идеи.

⁴⁵⁴ Zenger, J, Joseph Folkman (2014). Your employees want the negative feedback you hate to give. Online available here: < <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>>, Retrieved 15th June 2020

6. **Убедителни са** – иновативните лидери са много харизматични, за да накарат другите да приемат добрите идеи. Те не налагат идеите си на екипите си чрез своята позиция, а чрез ентузиазъм и убедителност.

7. **Ефективно поставяне на цели** – предприемачите често поставят цели, които превъзхождат ежедневните задачи. Този тип цели изискват да се намерят нови начини за постигането им.

8. **Работа на „високи обороти“** – иновативните лидери вярват, че скоростта на изпълнение е ключова характеристика на ефективността и успеха на организацията.

9. **Искрена и честна комуникация** – тези лидери често се описват като осигуряващи честна комуникация и обратна връзка. Служителите обикновено оценяват високо този тип комуникация.

10. **Мотивация чрез личен пример** – лидерите вдъхновяват своите служители и в този смисъл те често служат като ролеви модел за своите служители.

Felix and Urbano предлагат класификация на иновативното лидерство и предприемачество в пет измерения ⁴⁵⁵:

- ✚ **Почтеност** – предприемачите често имат много високо ниво на почтеност. Това е критичен компонент за изграждане на доверие в техните успехи;
- ✚ **Упоритост** – те проповядват идеи, които на пръв поглед изглеждат сложни за изпълнение. Този тип лидери подпомагат служителите да преминат през предизвикателните задачи и цели;
- ✚ **Любопитство** – разликата между предприемачите и оперативните служители е че първите разширяват непрекъснато своите хоризонти и вярват в ученето през целия живот;
- ✚ **Смелост** – изпълнението на иновациите изисква да се предприемат действия, които често могат да бъдат определени като рискови. Смелостта не е безстрашие, а готовност за действие, дори когато страхът е налице.
- ✚ **Смирение** – умението да не бъдат движени от своето его е ключово умение в характера на иновативните лидери.

⁴⁵⁵ Felix, C, Sebastian Aparacio, David Urbano (2019). Leadership as a driver of entrepreneurship :an international exploratory study. Journal of Small Business and Enterprise Development, ISSN: 1462-6004

Несъмнено изследванията на Selman ⁴⁵⁶ дефинират по-ясно взаимовръзката иновациите и лидерството. Лидерите винаги се фокусират върху постигането на организационната промяна. В този смисъл, те могат да бъдат определени като иноватори. Терминът иновация също предполага известно „скъсване” с нормата и стандартният начин на работа. Selman смята, че има очевидни различия между иноваторите и процеса на иновация. Иновацията винаги е свързана с някои практическа стойност „в света“. Изкуството е креативно и може да има стойност за своите потребители, но не изисква конкретна полза, за да бъде изкуство. Изкуството може да се разглежда като самоизразяване на опита на художника. Иновацията от друга страна трябва да постига конкретна цел и да предоставя някаква възможност или стойност за потребителя.

Има различни стратегии за справяне, чрез които хората се справят с обстоятелствата и промените. Вероятно най-често срещаният начин, по който се отнасяме към промяната, е **да ѝ се съпротивляваме**. Да се съпротивляваш означава да се заеме позиция и да отстояваме вярването, че нещата не са такива, каквито трябва да бъдат. Съпротивата може да бъде явна или скрита, служителите могат да се съпротивляват, като се съгласят с някого и след това да разпространяват слухове, когато човекът не е наоколо. Работещите могат да отлагат, да спорят, да рационализират или дори да саботират инициатива за промяна, като просто я игнорират и изчакват следващата промяна. Всички форми на съпротива са „контраиновативни“ и разбиващи човешки преднамереност за създаване на собствена промяна. Всички усилия, изразходвани в противопоставяне, отлагат във времето възможността за промяна. В повечето случаи съпротивата се корени в миналото и се основава на претърпян вече негатив. Иновационното лидерство и предприемачеството в този контекст е опозиция на съществуващите обстоятелства.

Справянето може да се разглежда като положителна алтернатива на съпротивата, тъй като служителят, който се справя, работи в рамките на обстоятелствата ефективно. Разходът на енергия в съпротива се пренасочва към разрешаване на проблеми и проектиране на начини за преодоляване на бариерите пред постигането на целите. Иновативното лидерство в този контекст често е улеснено и ориентирано към разумни очаквания и интерпретации на това какво е възможно и не. За да се отговори на очакванията, е необходимо различно отношение към обстоятелствата, при които се

⁴⁵⁶ Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90040-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90040-5)

счита, че обстоятелствата са подчинени на действието на индивидът. Лидерите, които са по-скоро отзивчиви, отколкото реактивни, са загрижени за своите служители, но организират действията си въз основа на други съображения. Те са не се опитват да „поправят“ очакванията на служителите или просто да решават проблеми, а да управляват предвидените резултати или цели, за които работят ⁴⁵⁷.

Изборът е друга иновационна стратегия и означава приемане на обстоятелствата. Да избираш е стъпка отвъд притежаването и свободното реагиране на обстоятелствата. Човек може да наблюдава всички видове възможности и избори, за да може ефективно да избере най-съответстващото на неговите нужди решение. Това е състояние, в което лидерството се превръща в креативен процес. В този контекст е така очевидно е, че възможностите по дефиниция се създават и лидерството е свързано със създаване на визия и взаимодействие с всички членове на екипа.

В организационен контекст, голяма част от служителите са преживявали или са били свидетели на моменти на внезапни и чести промени на ситуацията или обстоятелствата и са формулирали това, което според тях е било най-целесъобразното решение или идея. Иновативните лидери и предприемачи са тези, които създават визията, притежават харизма и често се смятат за надарени в способността си да преследват целите си и да създават възможности за действие, независимо от обстоятелствата.

Овластяването или създаването на контекст за промяна означава да се разграничат редките способности, които малцина хората притежават, а именно изобретяването на изцяло нови области на изследване. Тези визионери създават нови области и нови възможности, чрез които всички други да могат да изследват и доразвиват. Да се създаде нова реалност означава лидерът да бъде отговорен не само за това, което се възприема в момента, но и да бъде отговорен за създаването на нови възможности или пространства, в което се появяват възможностите за проява на иновативни решения.

⁴⁵⁷ Audretsch, D. (2012), "Entrepreneurship research", Management Decision, Vol. 50 No. 5, pp. 755-764. <https://doi.org/10.1108/00251741211227384>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въпросът за лидерските стилове и управлението на човешките ресурси и организационната промяна ще продължи да бъде актуален. Изминалите няколко години бяха изпълнени с много динамика, характерна за всички сфери на обществения живот. Светът премина през глобална пандемия, възобновени военни действия в различни точки на планетата и зараждаща се икономическа депресия. Тази глобална несигурност се отрази и на пазара на труда. Множество сектори изпитаха сериозни затруднения да функционират по време на пандемията – сектора на туризма, авиацията, а секторът на медицинските услуги бе подложен на неவிждан към този момент натиск. Всички тези тенденции доведоха до промяна в структурата на пазара на труда – много служители се преквалифицираха, водени от неяснотата за бъдещото на своите работни места.

На този фон, някои бизнес сектори продължават да се развиват с бързи темпове, оказвайки влияние на всички останали сектори на икономиката. **Дигитализацията и автоматизацията на процеси** налага усвояването на нови технически умения сред съвременните лидери. Всички тези иновации отправят огромно предизвикателство към пазара на труда. Естеството на работа е изключително динамично и бързо променящо се и в този смисъл ефективното управление на талантите в организацията са ключови за съвременната динамична среда.

Разглеждайки и анализирайки тенденциите в развитието на лидерските стилове и управлението на човешките реурси, открояваме ясно настъпването на някои ключови тенденции в тази област. **На първо място**, дистанционният тип работа трансформира всички административни и организационни процеси по нов начин. **На второ място**, промененият модел на работа налага нови изискванията към знанията и уменията на съвременните лидери, както и прилагането на иновативни лидерски техники и стилове на управление. **На трето място**, тези промени генерират големи предизвикателства пред лидерите, които трябва да се справят с динамиката на организационната промяна. Разглеждайки динамиката на пазара и икономическата реалност, се опитахме да дефинираме ключовите етапи в управлението на човешките ресурси и организационната промяна, както и предизвикателствата пред съвременните лидери.

Темата за същността на лидерството и лидерските стилове е една от най-изследваните теми в литературата, посветена на мениджмънта. Последователно се спряхме на концепциите, разглеждащи лидерството като харизма, допълнихме с теориите, разглеждащи лидерския процес на вземане на решение и завършихме със съвременните схващания за лидерството и самоуправлението. Лидерите са двигателят на развитие на всяка съвременна организация и в този смисъл, познаването на стиловете на управление и взаимодействие с останалите, е ключово за ефективното управление. Анализирахме и промените изисквания към съвременните лидери, които следва да притежават комплексни качества и способност за проява на ситуативен тип лидерство, имайки предвид глобалната несигурност, в която функционира съвременният бизнес.

Разгледахме **управлението на човешките ресурси като процес**, състоящ се от няколко етапа. Всеки един етап доказва своята значимост и важност за следващия. Несъмнено, ключово за организационната ефективност и продуктивност, е наличието на висококвалифицирани и мотивирани служители. Мотивацията е движещата сила на всяка компания и на всеки служител. Разбирането, че човешката личност е сложна и многопластова, способства и за по-ясното въприемане на множеството мотивационни теории, намиращи приложение в практиката.

Не на последно място, разгледахме **управлението на организационната промяна** с убеждението, че тя е неизбежна, особено в динамиката на съвременния свят. Дефинирането на организационните ценности и визия за развитието на компанията е сред ключовите умения на лидерите и предприемачите. Предложихме иновативни

практики и решения, намиращи приложение в променения модел на дистанционна работа. **Ефективното управление на организационната промяна** е способността да се анализира динамиката на организационната среда, използвайки възможностите на съвременните технологии и ключовите таланти на организацията. Не на последно място, иновативните лидери и предприемачи се отличават с умението да моделират творческа и динамична работна среда, познавайки техниките и методите за задържане на служители, както и разнообразни мотивационни модели за изграждане на лоялност и привързаност към организацията.

Всичко казано дотук, подкрепя убеждението, че управлението на човешките ресурси и организационната промяна, е една от най-динамично променящите се области. Бъдещите тенденции в развитието на дигиталните решения и автоматизация на процеси, отправят нови изисквания към знанията и уменията на съвременните лидери и предприемачи. Най-голямото предизвикателство пред лидерите в тази област остава как да открият и да наемат най-проактивните, иновативни и бързо адаптиращи се служители, които да притежават уменията и нагласата да отговорят на предизвикателствата на съвременния бизнес.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Андреева, Л. (1999). Психология на познанието – христоматия, изд. Дилок, ISBN 954-607-250-8, стр. 69-81
2. Гацова, В. (2020). Съвременният лидер. Времева перспектива и управленски стил, ISBN 978-954-8590-86-0, София: Издателство „Св. Григорий Богослов“, стр. 50-60
3. Димитрова, Я (2015). Съвременни концепции за лидерството, сп. Икономика и управление, брой 2/2015, стр. 107
4. Димитров, Я (2021). Организационен климат –конструиране и апробация на методология за измерването му, Психологични изследвания, Том 24, Книжка 2, септември 2021, стр.179-189, ISSN 1311-4700 (Print); ISSN 2367-4563
5. Димитров, Я. (2022). Бизнес психология и ефективно управление на човешкия капитал, Издателство „Св. Григорий Богослов“ ISBN 978-619-7622-43-0 , стр. 50-60
6. Джонев, С. (2000). Социална организация, том 1, изд. Софи-Р, София, стр, 55-68
7. Донъли, Д, Дж. Гибсън, Дж. Иванчевич (1997). Основи на мениджмънта, ф-я Отворено общество, София 1997, стр. 56-59
8. Дракър, П (2002). Ефективното управление. Изд. Класика и Стил, ISBN 9549964337, стр.31-50
9. Илиева, С., (2006). Организационна култура, Университетско издателство ”Св. Климент Охридски”, София, стр. 58-69

10. Караангова, Д. Ролята на висшето образование за трансформацията на българската икономика, Издателство на ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“, София, 2022, ISBN: 978-619-7622-53-9.
11. Карабелъова, С. (2004). Управление на човешките ресурси. изд. Класика и стил, стр.30
12. Кюблер-Рос, Е (2018). За смъртта и умирането, изд. Кибеа, ISBN: 9789544748159
13. Лазарова, Т. (2018). Иновативно управление на човешките ресурси, изд. „Св. Григорий Богослов, София, стр.30-61
14. Русинова, В., (2002). Психологически анализ на лидерските стилове, Психологически изследвания, кн.2, София, стр.35-60
15. Шопов, Д, М. Атанасова, Т.Шопов, М. Пейчева (2003). Управление на човешките ресурси. Изд. Тракия-М, стр. 35-50
16. Шопов, Д, Маргарита Атанасова, Тодор Шопов, Мирослава Пейчева. (2009). Управление на човешките ресурси, Част 2, Тракия-М, стр. 110-128
17. Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 334–345. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.334>
18. Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
19. Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons., pp.45-60
20. Andersen, M., Maclean, J. C., Pesko, M. F., & Simon, K. I. (2020). Effect of a federal paid sick leave mandate on working and staying at home: Evidence from cellular device data (0898-2937). Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w27138>
21. Anderson, C., Spataro, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 702–710. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.702>
22. Akbarpour, M., Cook, C., Marzuoli, A., Mongey, S., Nagaraj, A., Saccarola, M., ... Yang, H. (2020). Socioeconomic Network Heterogeneity and Pandemic Policy Response. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper (2020-75)
23. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1–6. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103434
24. Alberta N.A. Aryee, Benjamin K. Simpson, Comparative studies on the yield and quality of solvent-extracted oil from salmon skin, *Journal of Food Engineering*, Volume 92,

25. Alexandra Brunner-Sperdin & Mike Peters (2005) Importance and Measurement of Entrepreneurial Quality and Processes in Tourism, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 5:1, 73-90, DOI: 10.1300/J162v05n01_06

26. Allen, J. P. (2008). The attachment system in adolescence. In J. Cassidy and P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (pp. 419-435). New York: Guilford Press.

27. American Management Association "1993 Survey on Downsizing", New York : American Management Association, p.3

28. Ardichvili, Alexandre; Zavyalova, Elena K. (2015). "HRD in the Former Soviet Union (1917-1990)". *Human Resource Development in the Russian Federation*. Routledge Studies in Human Resource Development. New York: Routledge. p. 43. ISBN 9781317815846. Retrieved 3 April 2021

29. Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020b). The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. *LSE Business Review*. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations>

30. Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in Practice Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

31. Allen, R. E. , Lucero, M. A. , & Van Norman, K. L. 1997. An examination of the individual's decision to participate in an employee involvement program. *Group & Organization Management*, 22: 117–143.

32. Akbarpour, M., Cook, C., Marzuoli, A., Mongey, S., Nagaraj, A., Saccarola, M., Yang, H. (2020). *Socioeconomic Network Heterogeneity and Pandemic Policy Response*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper (2020-75)

33. AM, E. N., Affandi, A., Udobong, A., & Sarwani, S. (2020). Implementation of human resource management in the adaptation period for new habits. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1, 19–26

34. Ames, Daniel R.; Flynn, Francis J. (2007). "What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership". *Journal of Personality and Social Psychology*. 92 (2): 307–324. doi:10.1037/0022-3514.92.2.307. PMID 17279851

35. Armstrong, Michael (2006). "Human capital management". *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Gale virtual reference library. Kogan Page Publishers. p. 29. ISBN 9780749446314

36. Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Armstrong, Michael, 1928- (Eleventh ed.). London: Kogan Page. ISBN 9780749457389. OCLC 435643771.
37. Asatiani, A., Härmäläinen, J., Penttinen, E., & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information Systems Journal*, 31(1), 62–93
38. Audretsch, D. (2012), "Entrepreneurship research", *Management Decision*, Vol. 50 No. 5, pp. 755-764. <https://doi.org/10.1108/00251741211227384>
39. Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How do we think the COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)?, GLO Discussion Paper, No. 520, Global Labor Organization (GLO), Essen.
40. Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
41. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
42. Baptiste, N. R. (2008). "Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM". *Management Decision*. 46 (2): 284–309. doi:10.1108/00251740810854168.
43. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
44. Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
45. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, pp.32-50
46. Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). National Bureau of Economic Research
47. Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., & Vohs, K. D. (2007). Self-regulation and the executive function: The self as controlling agent. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 516–539). The Guilford Press.
48. Bass, B (1974). *Handbook of leadership*. Free Press, New York, pp. 145-162
49. Bass, B (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, pp.56-78
50. Bass, B (1974). *Handbook of leadership*. Free Press, New York, pp. 145-162

51. Beardwell, I. and Holden, L. (1994) *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*. Pitman Publishing, London, pp.23
52. Benesh, M., & Weiner, B. (1982). On emotion and motivation: From the notebooks of Fritz Heider. *American Psychologist*, 37(8), 887–895. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.8.887>
53. Bennis, W. (1984). The 4 Competence of Leadership, training and Development Journal, August, pp. 15-19
54. Blake RR, Mouton JS. Theory and Research for Developing a Science of Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1982;18(3):275-291. doi:10.1177/002188638201800304
55. BLS. (2022). Human Resources Manager, Online available here: <<https://www.bls.gov/ooh/management/human-resources-managers.htm>>, Retrieved 2nd February 2022
56. Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103436
57. Bock, L. (2015). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead Twelve*; 1st edition (April 7, 2015)
58. Borland, R (2014). *Understanding hard to maintain behaviour change: A dual process approach*. Wiley-Blackwell , pp.3- pp.10
59. Butterfield, D. A., & Farris, G. F. (1974). The Likert Organizational Profile: Methodological analysis and test of System 4 theory in Brazil. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 15–23. <https://doi.org/10.1037/h0035835>
60. Brief, A. P.; Weiss, H. M. (2002). "Organizational behavior: Affect in the workplace". *Annual Review of Psychology*. 53: 279–307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156. PMID 11752487.
61. Brio, Esther & Perote, Javier & Pindado, Julio. (2003). Measuring the Impact of Corporate Investment Announcements on Share Prices: The Spanish Experience. *Journal of Business Finance & Accounting*. 30. 715-747. 10.1111/1468-5957.05254.
62. Brodeur, A., Gray, D. M., Islam, A., & Bhuiyan, S. (2020). A literature review of the economics of COVID-19, GLO Discussion Paper, No. 601, Global Labor Organization (GLO), Essen.Google Scholar
63. Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Rubin, G. J., & Greenberg, N. (2018). A systematic, thematic review of social and occupational factors associated with psychological outcomes in healthcare employees during an infectious disease outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3), 248–257. doi: 10.1097/jom.0000000000001235

64. Biasi, M. (2020). Covid-19 and labour law in Italy. *European Labour Law Journal*, 2031952520934569
65. Birdi, Patterson et al (2008). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE AND OPERATIONAL MANAGEMENT PRACTICES ON COMPANY PRODUCTIVITY: A LONGITUDINAL STUDY, *Personnel Psychology*
66. Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 410–424, <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.03.004>
67. Buckley (Ed.) (1968). *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist; A Sourcebook*. Chicago: Aldine Publishing Company, <https://doi.org/10.1177/001316446902900128>
68. Budd, J. W., & Bhawe, D. (2010). The employment relationship. In Wilkinson (Ed.), *Sage handbook of human resource management* (pp. 51–70). London: Sage
69. Burns, P. (2001) *Entrepreneurship and Small Business*. Great Britain., pp.78-90
70. Businessolver (2021). 2021 State of Workplace Empathy Study: Executive Summary. Online available here: <https://www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy>, Retrieved 13th March 2021
71. Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697–713
72. Campbell, J.P., D. Pritchard (1976). Motivation theory in industrial and organization psychology, ed. *Handbook of industrial and organization psychology*, Chicago, Rand McNally, 63-130
73. Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 141–156. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.141>
74. Campello, M., Kankanhalli, G., & Muthukrishnan, P. (2020). Corporate hiring under Covid-19: Labor market concentration, downskilling, and income inequality (No. w27208). National Bureau of Economic Research
75. Cano, PE, Librado F. (2010). *Transformation Of An Individual Family Community Nation And The World*. Trafford Publishing. p. 134. ISBN 9781426947667.
76. Cappelli, Peter (2015). "Why We Love to Hate HR ... and What HR Can Do About It". *Harvard Business Review* (July–August 2015). Retrieved 25 July 2021
77. Cairns, T.D., Hollenback, J., Preziosi, R.C. and Snow, W.A. (1998), "Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory", *Leadership &*

Organization Development Journal, Vol. 19 No. 2, pp. 113-116.
<https://doi.org/10.1108/01437739810208692>

78. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187.

79. Carnegie, A. (1920). *Autobiography of Andrew Carnegie : with illustrations*. London: Constable, Ltd., pp.60-78

80. Carver, C, M. Scheier (1981). The self-attention-induced feedback loop and social facilitation, *Journal of Experimental Social Psychology* Volume 17, Issue 6, November 1981, Pages 545-568

81. Cascio, W.F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (7th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill. Mitchell, T.R., Holtom, B.C., & Lee, T.W. 2001. How to keep your best employees

82. C. Kieren Mayers. (2008). Strategic, Financial, and Design Implications of Extended Producer Responsibility in Europe: A Producer Case Study. <https://doi.org/10.1162/jiec.2007.1228>

83. Chai, W (2021). HRM. Online available here: <<https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/human-resource-management> HRM>, reached 15th July 2021

84. Chan, K.; Drasgow, F. (2001). "Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead". *Journal of Applied Psychology*. 86 (3): 481–498. doi:10.1037/0021-9010.86.3.481. PMID 11419808.

85. Chaffee, P. (1997). *Accountable leadership: A resource guide for sustaining legal, financial, and ethical integrity in today's congregations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc, p.28

86. Chapman, E. F., Sisk, F. A., Schatten, J., & Miles, E. W. (2018). Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 533–550

87. Cheng, W., Carlin, P., Carroll, J., Gupta, S., Rojas, F. L., Montenovo, L., ... Simon, K. I. (2020). Back to business and (Re) employing workers? Labor market activity during state COVID-19 reopenings.(No. W27419). National Bureau of Economic Research

88. Colbert, Barry A. "The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management." *The Academy of Management Review*, vol. 29, no. 3, 2004, pp. 341–58. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/20159047>. Accessed 21 Jun. 2022

89. Connely, M (2020). Kubler-Ross Five Stage Model, Change Management, Online available here: < <https://www.change-management-coach.com/kubler-ross.html>>, reached 15th July 2021

90. Crabtree, S (2018). Global Productivity Hinges on Human Capital Development, Online available here: <https://www.gallup.com/workplace/236207/global-productivity-hinges-human-capital-development.aspx#:~:text=Global%20Productivity%20Hinges%20on%20Human%20Capital%20Development&text=Employee%20Engagement%20Create%20a%20culture,in%20their%20work%20and%20workplace.>, Retrieved 10th February 2020

91. Cheng Z (Aaron), Dimoka A, Pavlou PA. Context may be King, but generalizability is the Emperor! Journal of Information Technology. 2016;31(3):257-264. doi:10.1057/s41265-016-0005-7

92. Cole, Margaret I.. "Sidney and Beatrice Webb". Encyclopedia Britannica, 15 Nov. 2017, <https://www.britannica.com/biography/Sidney-and-Beatrice-Webb>. Accessed 21 March 2022

93. Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management: A critical approach. In D. G. Colligs & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 1-16). London: Routledge.

94. Conaty, Bill, and Ram Charan (2011). The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers. Crown Publishing Group. ISBN 978-0-307-46026-4. "Human Resources, Training, "Human Resources, Training, and Labor Relations Managers and Specialists". U.S. Bureau of Labor Statistics. 2011. Retrieved 23 December 2011.

95. Conger, J. (1989). The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp.110-130

96. Cooper, J. (2007). Applied Behavior Analysis. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Education. ISBN 0-13-129327-3.

97. Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. Paris, (Hermann & Cie) & Camb. Mass. (MIT Press) ISBN 978-0-262-73009-9; 1948, 2nd revised ed. 1961.

98. Davis, Robert; Carnovalis, Michael (2018). "The HR Function's Compliance Role". Corporate Compliance Insights., pp.46

99. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Berlin: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

100. Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 23–40.
101. DecisionWise (2020). Leading Remotely – 6 Ways to Increase Connection and Engagement. Online available here: < <https://decision-wise.com/leading-remotely-6-ways-to-increase-connection-and-engagement/>>, Retrieved 18th October 2021
102. Del Brio, Alberto De Miguel and Julio Pindado (2003). Investment and firm value : an analysis using panel data, *Applied financial economics*. - London : Routledge, ISSN 0960-3107, ZDB-ID 1077973-5. - Vol. 13.2003, 12, p. 893-903
103. Denison (2021). A BALANCED APPROACH TO CULTURE TRANSFORMATION, Online available here: < http://www.denisonconsulting.com/case_studies/case-study-sdlc/>, Retrived 10th October 2021
104. Demirkaya, H., & Aydın, A. (2006). The strategic management and reorganization of human resource management in crisis process. Paper presented at the International Strategic Management Conference, Dedeman Oteli, İstanbul.
105. Devyania, R. D., Jewanc, S. Y., Bansal, U., & Denge, X. (2020). Strategic impact of artificial intelligence on the human resource management of the Chinese healthcare industry induced due to COVID-19. *IETI Transactions on Economics and Management*, 1(1), 19–33. doi: 10.6897/IETITEM.202007_1(1).0002
106. Dewsbury, D. A. (2003). James Rowland Angell: Born administrator. In G. A. Kimble & M. Wertheimer (Eds.), *Portraits of pioneers in psychology*, Vol. 5, pp. 57–71. American Psychological Association; Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
107. Dewani, A., Bhatti, S., Memon, M.A. et al. Sign Language e-Learning system for hearing-impaired community of Pakistan. *Int. j. inf. tecnol.* 10, 225–232 (2018). <https://doi.org/10.1007/s41870-018-0105-4>
108. Dobbin, F. (2012). “From Incentives to Teamwork: Rational and Natural Management Systems.” Lecture. Harvard University. Cambridge, Massachusetts, pp.56-62
109. Donald Markwell (2013). "Instincts to lead": on leadership, peace, and education. Australia: Connor Court Publishing. ISBN 978-1-922168-70-2. OCLC 865544191. Archived from the original on 2017-02-22
110. Donahoe, J.W. (2004). *Learning and Complex Behavior*. Richmond, MA, USA: Ledgetop Publishing., p.10
111. Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production

Ownership. Creativity and Innovation Management, 14(2), 129–141.
<https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>

112. Du Plessis, M., Wakelin, Z., & Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1), Art. #1133, 9 pages.

113. Duckworth, A (2014). Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success, <https://doi.org/10.1177/0963721414541462>

114. Edu (2021). Leadership Skills for a Human Resources Career. Online available here: <https://www.nu.edu/resources/leadership-skills-for-a-human-resources-career/>, Retrieved 17th August 2021

115. Elbraum, H. (1994). Motivation: theory and research, Hillsdale, N.J., p.30
Elbraum, H. (1994). Motivation: theory and research, Hillsdale, N.J., p.30

116. Ellis, R. (1988). Self-monitoring and Leadership Emergence, <https://doi.org/10.1177/104649648801900302>, *Small Group Behavior*, Volume: 19 issue: 3, page (s): 312-324

117. Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector – Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059–5059

118. Ent, M. R., Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (2015). Trait self-control and the avoidance of temptation. *Personality and Individual Differences*, 74, 12–15.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.031>

119. Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*, 31(3), 224-244.

120. Epstein, S. (2014). Cognitive-experiential theory: An integrative theory of personality. Oxford University Press.

121. Errida, A, Bouchra Lotfi (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study, *International Journal of Engineering and Business Management*, <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

122. Etzioni, A. (1969). *The Semi-Professions and Their Organization: Teachers, Nurses, Social Workers*. New York: Free Press., pp.50-67

123. Evans, M. G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 172–178. <https://doi.org/10.1037/h0036516>

124. Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90040-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90040-5)

125. Feldman, L. (2013) Learning about Politics From The Daily Show: The Role of Viewer Orientation and Processing Motivations, *Mass Communication and Society*, 16:4, 586-607, DOI: 10.1080/15205436.2012.735742
126. Fiedler, F and Chemers, M., (1982). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, NY, Wiley, pp.58-67
127. Felix, C, Sebastian Aparacio, David Urbano (2019). Leadership as a driver of entrepreneurship :an international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ISSN: 1462-6004 *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ISSN: 1462-6004
128. Fernández-Berrocal, P., Alcaide, R., Extremera, N., & Pizarro, D. (2006). The Role of Emotional Intelligence in Anxiety and Depression Among Adolescents. *Individual Differences Research*, 4 (1), 16–27.
129. Florentine, S. (2020). What is an HRIS? A key tool for all your human resources needs. Online available here: <https://www.cio.com/article/220081/what-is-an-hris-a-key-tool-for-all-your-human-resources-needs.html>, retrieved 15th June 2022
130. Frost (2017). Top 17 Trends for 2017: Frost & Sullivan Uncovers the Strongest Innovation and Investment Opportunities, Online available here: < <https://www.frost.com/news/top-17-trends-2017-frost-sullivan-uncovers-strongest-innovation-and-investment-opportunities/>>, Retrieved 20th August 2021
131. Frederick X. Gibbons, John H. Kingsbury, Meg Gerrard & Thomas A. Wills (2011) Two ways of thinking about dual processing: a response to Hofmann, Friese and Wiers (2008), *Health Psychology Review*, 5:2, 158-161, DOI: 10.1080/17437199.2010.541823
132. Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>
133. Fredberg T., Pregmark J. (2017) Michael Beer: It's Not the Seed, It's the Soil. In: Szabla D.B., Pasmore W.A., Barnes M.A., Gipson A.N. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_31
134. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218.
135. Freud, S. (1955). Group psychology and the analysis of the ego. In *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud*, edited by James Strachey. Macmillan
136. Freud, S. (1961). The ego and the id. W W Norton & Co., pp. 20-25
137. Frey, B. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Elgar., pp. 50-56

138. Finney, M. (2018). How Do You Keep Your Sense of Humanity in HR?, Online available here: <https://hrexecutive.com/how-do-you-keep-your-sense-of-humanity-in-hr/>, Retrieved 15th September 2020
139. Fishbach, A., Friedman, R. S., & Kruglanski, A. W. (2003). Leading Us Not unto Temptation: Momentary Allurements Elicit Overriding Goal Activation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 296-309.
140. Fujita, K (2011). On Conceptualizing Self-Control as More Than the Effortful Inhibition of Impulses, <https://doi.org/10.1177/1088868311411165>
141. Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1980). An evaluation of two alternatives to the Vroom/Yetton normative model. *Academy of Management Journal*, 23(2), 347–355. <https://doi.org/10.2307/255437>
142. Janaki Gooty, Shane Connelly, Jennifer Griffith, Alka Gupta, Leadership, affect and emotions: A state of the science review, *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 6, 2010, Pages 979-1004, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005>.
143. Jennings, G. , Young-Sook Lee , Amanda Ayling , Brooke Lunny, Carl Cater & Claudia Ollenburg (2009) Quality Tourism Experiences: Reviews, Reflections, Research Agendas, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18:2-3, 294-310, DOI: 10.1080/19368620802594169
144. Jeroen De Jong, Deanne Den Hartog (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
145. Jones, B. (2009). Motivating Students to Engage in Learning: The MUSIC Model of Academic Motivation, *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 2009, Volume 21, Number 2, 272-285, <http://www.isetl.org/ijtlhe/> ISSN 1812-9129
146. Joris van der Voet, Sandra Groeneveld & Ben S. Kuipers (2014) Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization, *Journal of Change Management*, 14:2, 171-191, DOI: 10.1080/14697017.2013.805160
147. Jovanovic, Dejan. (2012). Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Matsumura, E.M. and Young, S.M.: Management accounting: Information for decision making and strategy execution, 6th edition, Pearson education limited, Edinburgh, 2012. *Ekonomski horizonti*. 14. 207-209. 10.5937/ekonhor1203207J.
148. Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 19-37). London: Routledge.
149. Jonathan E. DeGraff (2010). "The Changing Environment of Professional HR Associations". *Cornell HR Review*. Archived from the original on 11 February 2012. Retrieved 21st July 2021.

150. Johnson, R. D., & Guetal, H. G. (2012). Transforming HR Through Technology. Retrieved from https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr_tech_epg-final.pdf
151. Jones, B. (2009). Motivating Students to Engage in Learning: The MUSIC Model of Academic Motivation, *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* 2009, Volume 21, Number 2, 272-285, <http://www.isetl.org/ijtlhe/> ISSN 1812-9129
- 152 Joris van der Voet, Sandra Groeneveld & Ben S. Kuipers (2014) Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization, *Journal of Change Management*, 14:2, 171-191, DOI: 10.1080/14697017.2013.805160
153. Judge, T. A.; Locke, E. A.; Durham, C. C. (1997). "The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach". *Research in Organizational Behavior*. 19: 151–188.
154. Juetten, M (2021). Content Currated with Human Touch, Online available here: < <https://www.forbes.com/sites/maryjuetten/2021/09/07/content-curated-with-a-human-touch-bookshlf/?sh=14e4f12435b7>>, Retrieved 10th March 2021
155. Indvik, J (1988). Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1986.4980581>
156. ILO. (2020). Working conditions. Retrieved from <http://www.ilo.ch/global/topics/working-conditions/lang--en/index.htm>
157. Ismail, H., & Gali, N. (2017). Relationships among performance appraisal satisfaction, work–family conflict and job stress. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 356–372
158. Itani, Sami (2017). The Ideological Evolution of Human Resource Management: A Critical Look into HRM Research and Practices. *Critical Management Studies Book Set* (2016-2019). Bingley, Yorkshire: Emerald Group Publishing. ISBN 9781787433908. Retrieved 3 April 2021.
159. Gangel, K. O. (1989). Feeding & leading. Wheaton, IL: Victor Books, pp.60-70
160. García-Morales, Víctor & Llorens Montes, Francisco & Verdu, Antonio. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*. 19. 299-319. 10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x.
161. Gao, J., Zheng, P., Jia, Y., Chen, H., Mao, Y., Chen, S., ... Dai, J. (2020). Mental health problems and social media exposure during COVID-19 outbreak. *PLoS One*, 15(4), e0231924
162. George, J. M. (2006). "Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service". *Journal of Applied Social Psychology*. 25 (9): 778–794. doi:10.1111/j.1559-1816.1995.tb01775.x.

163. Gibbins-Klein, M. (2011), "Winning by thinking: how to create a culture of thought leadership in your organization", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 25 No. 1, pp. 8-10. <https://doi.org/10.1108/14777281111096762>
164. Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2007). Prospection: Experiencing the future. *Science*, 317(5843), 1351–1354. <https://doi.org/10.1126/science.1144161>
165. Giles, S (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World, Online available here: <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>, Retrieved 13th May 2021
166. Gitsharm M., Wackrill, J.Bahter, Gr et al (2012) Leadership in the Rapidly Changing World, Ashridge &ILBF
167. Giupponi, G., & Landais, C. (2020). Building effective short-time work schemes for the COVID-19 crisis. VoxEU,CEPR Policy Portal. Retrieved from <https://voxeu.org/article/building-effective-short-time-work-schemes-covid-19-crisis>
168. Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 16(1), 38–47. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>
169. Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard E.; McKee, Annie (2003). *New leaders*. ISBN 9780751533811. OCLC 891670377.
170. Goleman, D. (2011). The brain and emotional intelligence: New Insights, *Regional Business Review*, pp. 94-95
171. Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. HarperCollins Publishers, pp.35-60
172. Gohm, C. L., Corser, G. C., & Dalsky, D. J. (2005). Emotional intelligence under stress: Useful, unnecessary, or irrelevant? *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1017–1028. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.03.018>
173. Gourinchas, P.nO. (2020). Flattening the pandemic and recession curves. *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever*, 31, 1–227.Google Scholar
174. Graen, G.,Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approaches to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over twenty-five years: Applying a Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, pp. 219-47
175. Grama, B, T.Ramona (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism, DOI:10.1515/sbe-2016-0034
176. Greenfield, David. (2007). The enactment of dynamic leadership. *Leadership in health services (Bradford, England)*. 20. 159-68. 10.1108/17511870710764014

177. Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87. doi: 10.1037/mgr0000014
178. Haimovitz, K., & Dweck, C. S. (2016). What predicts children's fixed and growth intelligence mind-sets? Not their parents' views of intelligence but their parents' views of failure. *Psychological Science*, 27(6), 859–869. <https://doi.org/10.1177/0956797616639727>
179. Haak, T (2014). 3 reasons to stop counting heads. Online available here: <<https://hrtrendinstitute.com/2014/05/10/3-reasons-to-stop-counting-heads/>> Retrieved 16 September 2021
180. Hadwin, A., Järvelä, S., & Miller, M. (2018). Self-regulation, co-regulation, and shared regulation in collaborative learning environments. In D. H. Schunk & J. A. Greene (Eds.), *Handbook of self-regulation of learning and performance* (pp. 83–106). Routledge/Taylor & Francis Group.
181. Half, R. (2021). 14 Effective Employee Retention Strategies. Online available here: <<https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/effective-employee-retention-strategies>>, Retrieved 13th February 2021
182. Harris, E. F., & Fleishman, E. A. (1955). Human relations training and the stability of leadership patterns. *Journal of Applied Psychology*, 39(1), 20–25. <https://doi.org/10.1037/h0046585>
183. Harvard Business Review (2002). Управление на промяната и прехода, изд. Класика и стил, стр. 8-стр.13
184. Hart, C. W. M. (1943). The Hawthorne Experiments. *The Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue Canadienne d'Economie et de Science Politique*, 9(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/137416>
185. HBR. (2018). Uncovering the Keys to Becoming Truly Analytics-Driven, Online available here: < <https://hbr.org/sponsored/2018/05/uncovering-the-keys-to-becoming-truly-analytics-driven>>, Retrieved 17th October 2021
186. Heifetz, Ronald A., Marty Linsky, and Alexander Grashow. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press, 2009.
187. Heljula, A. (2021). HUGE RISE IN HR DATA DECISION MAKING, SECOND ONLY TO FINANCE, Online available here: < <https://www.thehrdirector.com/business-news/data-analytics/hr-among-front-runners-in-data-driven-decision-making-but-four-in-ten-teams-still-rely-on-gut-instinct/>>, Retrieved 2nd May 2021
188. Hemphill, J. F., Hart, S. D., & Hare, R. D. (1994). Psychopathy and substance use. *Journal of Personality Disorders*, 8(3), 169–180. <https://doi.org/10.1521/pedi.1994.8.3.169>

189. Hersey, P, Kenneth H. Blanchard, Walter E. Natemeyer (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power, <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
190. Hernandez, P. R., Schultz, P. W., Estrada, M., Woodcock, A., & Chance, R. C. (2013). Sustaining optimal motivation: A longitudinal analysis of interventions to broaden participation of underrepresented students in STEM. *Journal of Educational Psychology*, 105(1), 89–107. <https://doi.org/10.1037/a0029691>
191. Herzberg, F.I. (1966). Work and the nature of man. World, pp.35-45
192. Hirschi, T. (1969). Causes of delinquency. Berkeley: University of California Press, pp 60-63
193. Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: People who need people... but in different ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 1008–1018. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.5.1008>
194. Hinterhuber, A (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making, *Industrial Marketing Management*, Volume 33, Issue 8, 2004, Pages 765-778, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006>
195. Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427–437
196. Hirsh, S. (2020). The Power Of Positive Thinking: Staying Motivated During Trying Times, Online available here: < <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/09/09/the-power-of-positive-thinking-staying-motivated-during-trying-times/?sh=7cb7e8cd2862>>, retrieved 12th February 2021
197. Hoffmann, A., Junge, M. & Malchow-Møller, N. Running in the family: parental role models in entrepreneurship. *Small Bus Econ* 44, 79–104 (2015). <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9586-0>
198. Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711–722. <http://www.jstor.org/stable/24757444>
199. Hollander, E. P (1985). Leadership and power, In G. Lindzey and E. Aronson (Eds). *The handbook of social psychology*, v. 2, 3rd ed., pp 485-537, New York: random House
200. Hoover JC, Alenazi AM, Alothman S, et al Recruitment for exercise or physical activity interventions: a protocol for systematic review *BMJ Open* 2018;8:e019546. doi: 10.1136/bmjopen-2017-019546
201. Howell, C. “The Construction of the Collective Laissez-Faire System, 1890–1940.” *Trade Unions and the State: The Construction of Industrial Relations Institutions in Britain* (2005). Princeton University Press, pp. 46–85, JSTOR [j.ctt7spjh.6](https://www.jstor.org/stable/2773916)

202. Huber (2010). *Leadership and nursing care management*, Saunders Elsevier, pp. 20-31, ISBN: 978-1-4160-5984-4
203. Huber, G, William Glick (1993). *Organizational change and redesign – Ideas and Insights for improving performance*, Oxford University Press, pp. 30-pp. 45
204. Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Liden, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
205. Huselid, M.A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
206. Katz, D. and Kahn, R.L (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.) New York: John Wiley, pp. 123-153
207. Kashyap, V (2020). 21 Best Business Management Software You Should be Using Today. Online available here: < <https://www.proofhub.com/articles/best-business-management-software>> Retrieved 20th November 2021
208. Kassin, S. M. (2017). False confessions: How can psychology so basic be so counterintuitive? *American Psychologist*, 72(9), 951–964. <https://doi.org/10.1037/amp0000195>
209. Kalipso Chalkidou 1, Sean Tunis, Ruth Lopert, Lise Rochaix, Peter T Sawicki, Mona Nasser, Bertrand Xerri (2009). Comparative effectiveness research and evidence-based health policy: experience from four countries, DOI: 10.1111/j.1468-0009.2009.00560.x
210. Kamlesh, M. L. (2011). *Psychology in Physical Education and Sport*. Pinnacle Technology. Retrieved 8th July 2018
211. Kassin, S. M. (2017). False confessions: How can psychology so basic be so counterintuitive? *American Psychologist*, 72(9), 951–964. <https://doi.org/10.1037/amp0000195>
212. Kaufman, E., Lovich, D., Bailey, A., Messenböck, R., Schuler, F., & Shroff, A. (2020). Remote work works – where do we go from Here? Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>
213. Kerr, Steven, Chester A. Schriesheim, Charles J. Murphy, and Ralph M. Stogdill. “Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature.” *Organizational Behavior and Human Performance* 12, no. 1 (1974): 62–82. doi:10.1016/0030-5073(74)90037-3.
214. Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)

215. Kidd, C., Palmeri, H., & Aslin, R. N. (2013). Rational snacking: Young children's decision-making on the marshmallow task is moderated by beliefs about environmental reliability. *Cognition*, 126(1), 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2012.08.004>
216. Klerck, G. (2009). "Industrial relations and human resource management". In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 238-259). London: Routledge.
217. Klint, K. A., & Weiss, M. R. (1987). Perceived competence and motives for participating in youth sports: A test of Harter's competence motivation theory. *Journal of Sport Psychology*, 9(1), 55–65.
218. Kretchmer, H. (2020). How coronavirus has hit employment in G7 economies. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/coronavirus-unemployment-jobs-work-impact-g7-pandemic/> Google Scholar
219. Koirala, J., & Acharya, S. (2020). Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19. Available at SSRN 3584092
220. Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., pp. 48
221. Kuhl, J., & Helle, P. (1986). Motivational and volitional determinants of depression: The degenerated-intention hypothesis. *Journal of Abnormal Psychology*, 95(3), 247–251. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.95.3.247>
222. Kunda, Z. (1987). Motivated inference: Self-serving generation and evaluation of causal theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(4), 636–647. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.636>
223. Ladkin, Donna (2011). *Rethinking Leadership : A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. ISBN 978-0-85793-131-3.
224. Laforet, S. (2011) A Framework of Organisational Innovation and Outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 17, 380-408. <http://dx.doi.org/10.1108/13552551111139638>
225. Lall, C., Chin, S. & Pope, D.P. The orientation and temperature dependence of the yield stress of Ni₃ (Al, Nb) single crystals. *Metall Mater Trans A* 10, 1323–1332 (1979). <https://doi.org/10.1007/BF02811988>
226. Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organisations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, p. 35
227. Lee, M, R. Rashcke (2008). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
228. Leighton, P., & McKeown, T. (2020). *Work in challenging and uncertain times: The changing employment relationship*. New York: Routledge, pp.20-24

229. Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*. <https://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v58y2021i1p249-253.html>.
230. Lepak, David P., and Scott A. Snell. "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century." *Human Resources Management Review* 8.3 (1998): 214-34. Web. 22 Feb. 2016. The current and increased significance of information technology in Human Resources processes, *Human Resources Manager*". CNN Money. 2009. Retrieved 23 December 2011
231. Lewin, Kurt, and Kurt Lewin. *Resolving Social Conflicts ; And, Field Theory in Social Science*. Washington, D.C: American Psychological Association, 1997. Print.
232. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
233. Lijster, Thijs, ed. (2018). *The Future of the New: Artistic Innovation in Times of Social Acceleration*. Arts in society. Valiz. ISBN 9789492095589. Retrieved 10th September 2020.
234. Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19, 277–297.
235. Loewenstein, G (1996). Out of Control: Visceral Influences on Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Volume 65, Issue 3, March 1996, Pages 272-292, <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0028>
236. Loehr, V, Austin Baldwin, David Rosenfield (2014). Weekly variability in outcome expectations: Examining associations with related physical activity experiences during physical activity initiation, *Journal of Health Psychology* 2014, Vol. 19(10) 1309–1319 DOI: 10.1177/13591053134889
237. Lumen (2021). Organizational change, Online available here:< <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/7-4-organizational-change/>>, reached 25th July 2021
238. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
239. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). Positive workplaces. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 579–588). Oxford University Press.
240. MacKenzie, M. J., & Baumeister, R. F. (2014). Meaning in life: Nature, needs, and myths. In A. Batthyany & P. Russo-Netzer (Eds.), *Meaning in positive and existential*

psychology (pp. 25–37). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-0308-5_2

241. Maclean, J. C., Pichler, S., & Ziebarth, N. R. (2020). Mandated sick pay: Coverage, utilization, and welfare effects. National Bureau of Economic Research,(No. w26832). Retrieved from https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26832/w26832.pdf.

242. Madhani, Dr. Pankaj. (2010). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. Pankaj M Madhani., pp. 45

243. Major, L. E., & Machin, S. (2020). Covid-19 and social mobility. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, (No.004).Google Scholar

244. Maldonado, S (2019). Vault's 2020 Rankings of the Best Consulting Firms to Work For Are Here!. Online available here: < <https://firsthand.co/blogs/consult-this-consulting-careers-news-and-views/vaults-2020-best-consulting-firms-to-work-for>>, Retrieved 15th July 2021

245. Martocchio, J. J. (2017). Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach. US: Pearson Education, pp.75-78

246. Mayo, Elton (1945). "Hawthorne and the Western Electric Company" (PDF). Harvard Business School. Reached 1st June 2021

247. Mayo, E. (1984). "Hawthorne and the Western Electric Company." Pp. 279-292 in *Organization Theory: Selected Readings*. Second Edition. Edited by D.S. Pugh. New York: Penguin.

248. Major, L. E., & Machin, S. (2020). Covid-19 and social mobility. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, (No.004).Google Scholar

249. Manz, C (1983). Improving performance through self-leadership, <https://doi.org/10.1002/npr.4040020308>

250. Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)

251. Manz, C. (1991). *Mastering Self-Leadership*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, pp.113-118

252. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. USA: Pearson, pp.30-60

253. McClelland, D, R. Boyatzis (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management, DOI:10.1037/0021-9010.67.6.737

254. McClelland, J. L., & Rumelhart, D. E. (1988). Explorations in parallel distributed processing: A handbook of models, programs, and exercises. The MIT Press., pp.13-40
255. Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation". In *Psychological Review*, 50 (4), 430-437. Washington, DC: American Psychological Association
256. Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee-Organization Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 473-490, <https://doi.org/10.1002/job.203>
257. Maurer, R. (2020). Job interviews go virtual in response to COVID-19. Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/job-interviews-go-virtual-response-covid-19-coronavirus.aspx>
258. Maxwell, J. (1998). The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Nashville, TN: Thomas Nelson, pp.45-70
259. McLeod, S. A. (2018, February 05). Cognitive dissonance. Simply Psychology. www.simplypsychology.org/cognitive-dissonance.html
260. McClelland, J. L., & Rumelhart, D. E. (1988). Explorations in parallel distributed processing: A handbook of models, programs, and exercises. The MIT Press., pp.13-40
261. Meltcalfe, Mischel W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower, *Psychol Rev* 1999 Jan;106(1):3-19. doi: 10.1037/0033-295x.106.1.3
262. Merkle, Judith A. (1980-01-01). *Management and Ideology*. University of California Press. p. 1. ISBN 978-0-520-03737-3.
263. McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
264. McGregor, D., (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill. Pp. 34-45
265. Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
266. Miller, C. (1995). *The empowered leader: 10 keys to servant leadership*. Nashville, TN: Broadman & Holman, pp.10-25
267. Mills, J. A. (1978). Hull's theory of learning as a philosophical system: I. An outline of the theory. *Canadian Psychological Review/Psychologie canadienne*, 19(1), 27–40. <https://doi.org/10.1037/h0081460>
268. Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 225–254). John Wiley & Sons Inc.

269. Mischel, W., & Grusec, J. (1967). Waiting for rewards and punishments: Effects of time and probability on choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(1), 24–31. <https://doi.org/10.1037/h0024180>
270. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. USA: Pearson, pp.30-60
271. Morar Consulting (2016). Morar consulting report, Online available here: < <https://www.greenbook.org/case-study/morar-hpi-consulting>>, Retrieved 13th May 2021
272. Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V. Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: an investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911
273. Moran, J.W. and Brightman, B.K. (2000), "Leading organizational change", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 No. 2, pp. 66-74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
274. Moorman, R.H. (1993). "The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior". *Human Relations*. 46 (6): 759–776.
275. Muldoon J. (2020) Kurt Lewin: Organizational Change. In: Bowden B., Muldoon J., Gould A.M., McMurray A.J. (eds) *The Palgrave Handbook of Management History*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62114-2_32
276. Muller, F. (Ed.). (2000). *Handbook of Ecosystem Theories and Management* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781482278606>
277. Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press., pp.70-82
278. Nagoski, E, A. Nagoski (2019). *Burnout : the secret to unlocking the stress cycle*, New York : Ballantine Books, pp.104-134
279. Neider L., C.A. Schriesheim, (1988). Making Leadership Effective: A Three-Stage Model” *Journal of Management Development*, pp. 10-20
280. Neff, K. D. (2003). Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–101. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
281. Neisser, U. (1976). *Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
282. Nelson, B. (2016). You get what you reward: A research-based approach to employee recognition. In M. J. Grawitch & D. W. Ballard (Eds.), *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees* (pp. 157–179). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14731-008>

283. Nelson, B. (2017). Defensive Motivation and Attention in Anticipation of Different Types of Predictable and Unpredictable Threat: A Startle and Event-Related Potential Investigation, *Psychophysiology*; 54(8): 1180–1194, doi: 10.1111/psyp.12869
284. Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1–17. doi: 10.1080/13683500.2020.1863930
285. Nofziger, S. (2008). The "cause" of low self-control: The influence of maternal self-control. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 45(2), 191–224. <https://doi.org/10.1177/0022427807313708>
286. Nohria, N, Michael Beer (2000). Cracking the code of change, Online available here:< <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>>, reached 10th April 2021
287. Northhouse, P. (2020). Introduction to leadership: Concepts and practice, 5th edition, pp. 23-34
288. Obedgiu, Vincent (2017-01-01). "Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development". *Journal of Management Development*. 36 (8): 986–990. doi:10.1108/JMD-12-2016-0267. ISSN 0262-1711
289. Odiorne, G (1965). Management by objectives: a system of managerial leadership, New York, Pitman Pub. Corp.. pp.110-115
290. O'Brien, D. T. (2012). Thinking, fast and slow by Daniel Kahneman. [Review of the book Thinking, fast and slow. D. Kahneman]. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 6(2), 253-256. <http://dx.doi.org/10.1037/h0099210>
291. O'Sullivan, M.(2014), What Works at Work, The Starbank Press, Bath, page 3.
292. Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M.A. Reid, Human resource management: A critical approach (pp. 38-54). London: Routledge
293. Parker, Christopher J.; Wang, Huchen (2016). "Examining hedonic and utilitarian motivations for m-commerce fashion retail app engagement". *Journal of Fashion Marketing and Management*. 20 (4): 487–506. doi:10.1108/JFMM-02-2016-0015
294. Paucelle, J. (2006). Adam Smith's use of multiple references for his pin making example. *European Journal of the History of Economic Thought*, Taylor & Francis (Routledge), 13 (4), pp.489 -512. doi:10.1080/09672560601025829. f01403682f
295. Pechlaner, Harald & Tschurtschenthaler, Paul. (2003). Tourism Policy, Tourism Organisations and Change Management in Alpine Regions and Destinations: A European Perspective. *Current Issues in Tourism*. 6. 508-539. doi:10.1080/13683500308667967.

296. Perceptyx (2021). Perceptyx Equips HR Leaders for the Talent War; Acquires Waggl and CultureIQ. Online available here:< <https://blog.perceptyx.com/news-perceptyx-acquires-waggl-and-cultureiq>>, Retrieved 13th September 2021
297. Peter, E. (2015). The different approaches to leadership. Wounds UK . Mar 2015, Vol. 11 Issue 1, pp 65-67
298. Pynes, Joan. (2009). Human resources management for public and nonprofit organizations : a strategic approach. San Francisco, CA :Jossey-Bass, pp.20-35
299. Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościańska, K. (2020). Re-vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. Journal of Intercultural Management, 12(4), 70–90.
300. Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. Journal of Management, 32(6), 868–897
301. Pollard, W. E., & Mitchell, T. R. (1972). Decision theory analysis of social power. Psychological Bulletin, 78(6), 433–446. <https://doi.org/10.1037/h0033727>
302. Polaroid Corporation - Company Profile (2021). Online available here: <https://www.referenceforbusiness.com/history2/65/Polaroid-Corporation.html>, reached 1st August 2021
303. Ponomarev, Ilya V. & Williams, Duane E. & Hackett, Charles J. & Schnell, Joshua D. & Haak, Laurel L., 2014. "Predicting highly cited papers: A Method for Early Detection of Candidate Breakthroughs," Technological Forecasting and Social Change, Elsevier, vol. 81(C), pages 49-55.
304. Prasad, K., & Vaidya, R. W. (2020). Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to agricultural research sector in Hyderabad Metro. Sustainable Humanosphere, 16(2), 235–253
305. Quaedackers, J. S., Stein, R., Bhatt, N., Dogan, H. S., Hoen, L., Nijman, R. J., Bogaert, G. (2020). Clinical and surgical consequences of the COVID-19 pandemic for patients with pediatric urological problems. Statement of the EAU guidelines panel for paediatric urology, March 30 2020. Journal of Pediatric Urology, 16, 284–287.
306. Qureshi, J (2021). How to create an effective recruitment budget. Online available here: < <https://chacc.co.uk/startup-blog/how-to-budget-effectively-for-hiring/>>, Retrieved 15th December 2021
307. Rammer, C., Czarnitzki, D., and Spielkamp, A. (2009). Innovation Success of Non-R & amp; D-Performers: Substituting Technology by Management in SMEs. Small Business Economics, 33 (1), 35-58.
308. Rani, Rekha; Kumar-Lenka, Sameer (August 2012). "Motivation and Work Motivation: Concepts, Theories & Researches" (PDF). International Journal of Research in IT

& Management. 2 (8): 4–6. Archived from the original (PDF) on 2015-09-24. Retrieved 19th August 2021

309. Regmi, K., & Lwin, C. M. (2020). Impact of social distancing measures for preventing coronavirus disease 2019 [COVID-19]: A systematic review and meta-analysis protocol. medRxiv. doi: 10.1101/2020.06.13.20130294

310. Rixhon, P. (2008): Innovation leadership: Best practices from theatre creators. In: Becker, L./Ehrhardt, J./Gora, W. (eds.) (2008): Führung, Innovation und Wandel. Düsseldorf: Symposion, pp. 197-216.

311. Rockmann, K. W., & Ballinger, G. A. (2017). Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1305–1316. <https://doi.org/10.1037/apl0000224>

312. Roethlisberger, F. J (1939). *Management and the Worker; an Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago.*, Cambridge, Mass.,: Harvard university press, Print

313. Rothstein, M. A., Parmet, W. E., & Reiss, D. R. (2021). Employer-mandated vaccination for COVID-19. *American Public Health Association*, ahead of print. Retrieved from <https://ajph.aphapublications.org/doi/pdf/10.2105/AJPH.2020.306166>

314. Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388–399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>

315. Roosevelt, Franklin D. (1988). Franklin D. Roosevelt's inaugural address of 1933. Washington, DC :National Archives and Records Administration, pp.58

316. Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger, p. 75-89

317. Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(1), 139–170. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9023-4>

318. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

319. Ryan, Richard (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions" (PDF). *Contemporary Educational Psychology* – via Science Direct.

320. Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (2001). Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 340–355. <https://doi.org/10.2307/3069460>

321. Rueda and L. C. Moll, "A Sociocultural Approach to Motivation," In: H. F. O'Neill and M. Drillings, Eds., *Motivation: Theory and Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1994, pp. 117-136.
322. Roger D. Fitzsimmons (2003) Brain injury case management: the potential and limitations of late-stage intervention--a pilot study, *Brain Injury*, 17:11, 947-971, DOI: 10.1080/0269905031000110409
323. Root, G. (2014). "Examples of Intrinsic Workplace Motivation". Chron. Retrieved 10th September 2021
324. Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger, p. 75-89
325. Roy C. Smith, *Adam Smith and the Origins of American Enterprise: How the Founding Fathers Turned to a Great Economist's Writings and Created the American Economy*, Macmillan, 2004, ISBN 0312325762, pp. 13–14.
326. Rush, M. (1984). *Management: A biblical approach*. Wheaton, IL: Victor Books., pp.23-40
327. Safuan, S., & Kurnia, T. (2021). Literature review of pandemic Covid 19 effects on employee compensation. *Journal of Business Management Review*, 2(1), 57–64.
328. Sagan, A., & Schüller, C. (2020). Covid-19 and labour law in Germany. *European Labour Law Journal*, 11(3), 292–297. doi: 10.1177/2031952520934566
329. Sagie, A., Elizur, D., & Yamauchi, H. (1996). The structure and strength of achievement motivation: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 431–444. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5<431::AID-JOB771>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5<431::AID-JOB771>3.0.CO;2-X)
330. Salavou, H., Baltas. G., & Lioukas. S. (2004). Organizational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure. *European Journal of Marketing*, 38, 1091-1112., <https://doi.org/10.1108/03090560410548889>
331. Salovey, P, J. Mayer (1990). Emotional Intelligence, Vol 9, Issue 3, 1990, <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
332. Sanders, J. (1967). *Spiritual leadership*. Chicago, IL: Moody Press, pp.40-67
333. Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations. *The Academy of Management Journal* Vol. 11, No. 2 (Jun., 1968), pp. 189-197 , Published By: Academy of Management, The Academy of Management Journal <https://doi.org/10.2307/255256>
334. Sharma, K (2020). 4 Types of Organizational Change, Explained, online available here :< <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/>>
335. Shaw, W. S., Main, C. J., Findley, P. A., Collie, A., Kristman, V. L., & Gross, D. P.. (2020). Opening the workplace after COVID-19: What lessons can be learned from return-

to-work research?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 299–302. CrossRefGoogle ScholarPubMed

336. Schawbel. D (2014). Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know, Online available here: < <https://www.entrepreneur.com/article/236560>>, Retrieved 12nd June 2021

337. Schawbel, D. (2016). The Top 10 Workplace Trends For 2017. Online available here: < <https://static1.squarespace.com/static/5bd220bc5239589e446e752e/t/5e0e9caf1cc8ef45adff872/1578015925795/The+Top+10+Workplace+Trends+For+2017.pdf>>, retrieved 1st May 2021

338. Science Daily (2016). Getting beyond small talk: Study finds people enjoy deep conversations with strangers, Online available here: < <https://www.sciencedaily.com/releases/2021/09/210930101411.htm>>, Retrieved 13 October 2021

339. Scherer, R., Adams, J., Carley, S., & Wiebe, F. (1989). Role model performance effects on development of entrepreneurial career preferences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 53–71.

340. Scheidlinger S. The Lewin, Lippitt and White study of leadership and "social climates" revisited. *Int J Group Psychother.* 1994 Jan;44(1):123-7. doi: 10.1080/00207284.1994.11490737. PMID: 8181895.

341. Schneider, D. (2020). Paid sick leave in Washington state: Evidence on employee outcomes, 2016–2018. *American Journal of Public Health*, 110(4), 499–504.

342. Schunk, D. H., & Usher, E. L. (2012). Social cognitive theory and motivation. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (pp. 13–27). Oxford University Press.

343. Schultz, Duane P. Schultz, Sydney Ellen (2010). *Psychology and work today : an introduction to industrial and organizational psychology* (10th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. p. 71. ISBN 978-0205683581.

344. Schmidt, T. (2019). What Makes a Great HR Leader? 7 Leadership Qualities to Have?. Online available here: <https://www.viventium.com/7-great-hr-leadership-qualities/>, Retrieved 13th May 2021

345. Schutte NS, Malouff JM, Bobik C, Coston TD, Greeson C, Jedlicka C, Rhodes E, Wendorf G. Emotional intelligence and interpersonal relations. *J Soc Psychol.* 2001 Aug;141(4):523-36. doi: 10.1080/00224540109600569. PMID: 11577850.

346. Schunk, D. H., & Usher, E. L. (2012). Social cognitive theory and motivation. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (pp. 13–27). Oxford University Press.

347. Schlesinger LA, Heskett JL. The service-driven service company. *Harvard Business Review*. 1991 Sep-Oct;69(5):71-81. PMID: 10113913.
348. Schneider, B., & Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489–505. <https://doi.org/10.2307/2392201>
349. Schumpeter, Joseph A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (1934). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496199>
350. Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 221–241). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12061-012>
351. Sembiring, M. J., Fatihudin, D., Mochklas, M., & Holisin, I. (2020). Banking employee performance during pandemic Covid-19: Remuneration and motivation. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(VII), 64–71.
352. Shammot, Marwan. (2014). The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage. *International Business Research*. 7. 10.5539/ibr.v7n4p55.
353. Sroufe, L. Alan, and Everett Waters. "Attachment as an Organizational Construct." *Child Development*, vol. 48, no. 4, 1977, pp. 1184–99. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/1128475>. Accessed 27 May 2022.
354. Stacy AW, Wiers RW. Implicit cognition and addiction: a tool for explaining paradoxical behavior. *Annu Rev Clin Psychol*. 2010;6:551-75. doi: 10.1146/annurev.clinpsy.121208.131444. PMID: 20192786; PMCID: PMC3423976.
355. Standage, M. (2012). Motivation: Self-determination theory and performance in sport. In S. M. Murphy (Ed.), *The Oxford handbook of sport and performance psychology* (pp. 233–249). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199731763.013.0012>
356. Starner. T. (2019). Why Emotional Intelligence is Key in the Workplace. Online available here: <https://hrexecutive.com/why-emotional-intelligence-is-key-in-the-workplace/>, retrieved 10th July 2021
357. Staw, B. M.; Cohen-Charash, Y. (2005). "The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis: Comment". *Journal of Organizational Behavior*. 26 (1): 59–78. doi:10.1002/job.299
358. Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 103435, 1–4

359. Stoebe, M, Henk Schut, Boerner, K (2017). Cautioning Health-Care Professionals: Bereaved Persons Are Misguided Through the Stages of Grief, *Omega Journal*, Volume: 74 issue: 4, page (s): 455-473, <https://doi.org/10.1177/0030222817691870>
360. Sturm, H, F. Bogner (2010). Learning at workstations in two different environments: A museum and a classroom, *Studies in Educational Evaluation* Volume 36, Issues 1–2, March–June 2010, Pages 14-19, <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2010.09.002>
361. Selye H. Stress and distress (1975). *Comprehensive Therapy*. Dec;1(8):9-13. PMID: 1222562., p.10
362. Sroufe, L. Alan, and Everett Waters. "Attachment as an Organizational Construct." *Child Development*, vol. 48, no. 4, 1977, pp. 1184–99. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/1128475>. Accessed 27 May 2022
363. Seo, M, L. Barrett (2010). The role of affective experience in work motivation: Test of a conceptual model, *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 31, 951–968 (2010) Published online 2 September 2009 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.655
364. Silvia, P. J., & O'Brien, M. E. (2004). Self-awareness and constructive functioning: Revisiting "the human dilemma". *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(4), 475–489. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.4.475.40307>
365. Shalwin, D (1988). *Autodiagnostic des styles de management*, Paris, pp.42-58
366. Shaw, W. S., Main, C. J., Findley, P. A., Collie, A., Kristman, V. L., & Gross, D. P.. (2020). Opening the workplace after COVID-19: What lessons can be learned from return-to-work research?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 299–302
367. Stander F.W., Van Zyl L.E. (2019) The Talent Development Centre as an Integrated Positive Psychological Leadership Development and Talent Analytics Framework. In: Van Zyl L., Rothmann Sr. S. (eds) *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_2
368. Standage, M. (2012). Motivation: Self-determination theory and performance in sport. In S. M. Murphy (Ed.), *The Oxford handbook of sport and performance psychology* (pp. 233–249). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199731763.013.0012>
369. Stobirski, T. (2020). Organizational change management: what it is? Online available here: < <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>>, Harvard Business School Online, reached 1st August 2021
370. Stoebe, M, Henk Schut, Boerner, K (2017). Cautioning Health-Care Professionals: Bereaved Persons Are Misguided Through the Stages of Grief, *Omega Journal*, Volume: 74 issue: 4, page(s): 455-473, <https://doi.org/10.1177/0030222817691870>

371. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press. Pp 56-62

372. Solbrig, L. (2019). Functional imagery training versus motivational interviewing for weight loss: a randomised controlled trial of brief individual interventions for overweight and obesity nature research, *International Journal of Obesity* 43(10085) DOI:10.1038/s41366-018-0122-1

373. Sword, S (2021). What is HR management in an organisation?. Online available here: < <https://www.hrdconnect.com/2019/05/22/what-is-hr-management-in-an-organisation/>>, retrieved 15th March 2021

374. Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72, 271-324. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x>

375. Tan, W., Hao, F., McIntyre, R. S., Jiang, L., Jiang, X., Zhang, L., ... Luo, X. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 84–92. doi: 10.1016/j.bbi.2020.04.055

376. Tanner, R. (2015). Motivation—applying maslow’s hierarchy of needs theory. Retrieved December 1 (2021)

377. Tannenbaum, R., & Schmidt, W.h. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.

378. Thomas E. Dow Jr. (1969) The Theory of Charisma, *The Sociological Quarterly*, 10:3, 306-318, DOI: 10.1111/j.1533-8525.1969.tb01294.x

379. Tucker, William T. “Max Weber’s ‘Verstehen.’” *The Sociological Quarterly*, vol. 6, no. 2, [Midwest Sociological Society, Wiley], 1965, pp. 157–65, <http://www.jstor.org/stable/4105245>.

380. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press., pp.35-60

381. Ultimate Software (2016). The Ultimate Software 2016 National Study on Satisfaction at Work. Online available here: < <https://www.ultimatesoftware.com/happywork>>, Retrieved 21st October 2020

382. U.S. Bureau of Labor Statistics (2021). Labor Force Statistics from the Current Population Survey, online available here: < <https://www.bls.gov/cps/demographics.htm>>, reached 15th July 2021

383. Vasconcelos e Sá, Jorge (2012). *There is no leadership: only effective management: Lessons from Lee's Perfest Battle, Xenophon's Cyrus the Great and the practice of the best managers in the world*. Porto: Vida Economica Editorial. p. 19. ISBN 9789727886012. Retrieved 15th December 2020.

384. Vazov, R. (2019). INNOVATIVE APPROACHES TO INSURANCE COMPANY CASH FLOW MANAGEMENT, VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, Sofia, 2019, ISBN: 978-954-8590-54-9, pp.70-80
385. Vazov, R. (2019). Entrepreneurship and innovation, VUZF Review, ISSN 2534-9228
386. Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, 11(4), 342–365. <http://www.jstor.org/stable/23011042>
387. Vogel, Laura & Marshall, Linda. (2001). PTSD symptoms and partner abuse: Low income women at risk. *Journal of traumatic stress*. 14. 569-84. 10.1023/A:1011116824613.
388. Vulpen, E. (2021). 7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know, online available here: < <https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/>>, Retrieved 13th May 2021
389. Vrande, Vareska & Jong, JPJ. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*. 29. 423-437.
390. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley., p.14
391. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151–162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.151>
392. Vu, T., Magis-Weinberg, L., Jansen, B. R. J., van Atteveldt, N., Janssen, T. W. P., Lee, N. C., van der Maas, H. L. J., Raijmakers, M. E. J., Sachisthal, M. S. M., & Meeter, M. (2021). Motivation-achievement cycles in learning: A literature review and research agenda. *Educational Psychology Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10648-021-09616-7>
393. Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22–53. [CrossRefGoogle Scholar](#)
394. Warren Bennis and Burt Nanus (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. 2nd Edition. Collins Business, pp.56-68
395. Weber, M., In Gerth, H., & In Mills, C. W. (1958). *From Max Weber: Essays in sociology*. New York: Oxford University Press, pp. 20-45
396. Weber, M. (1930). *The protestant Ethics and the spirit of Capitalism*, London, Talcot Parson, 1930, pp.20-35
397. Weiss, David and Claude Legrand (2011). *Innovative Intelligence: The Art and Practice of Leading Sustainable Innovation in Your Organization*. John Wiley & Sons. 2011. ISBN 978-0-470-67767-4

398. Weiner, B. (2012). An attribution theory of motivation. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 135–155). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n8>
399. Wickham, P.A. (2001) *Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*. 2nd Edition, Financial Times/Prentice Hall, London, pp.80-91
400. Wigfield, A., & Eccles, J. S. (2000). Expectancy–value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68–81. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1015>
401. Willis Towers Watson. (2013). Only one-quarter of employers are sustaining gains from change management initiatives, Towers Watson survey finds. Retrieved from: <https://www.towerswatson.com/en/Press/2013/08/Only-One-Quarter-of-Employers-Are-Sustaining-Gains-From-Change-Management>, 5th September 2020
402. Winter (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics* Volume 18, Issue 3, Winter 1990, Pages 19-31
403. Winter (1993). The bases of power: Origins and recent developments. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x>
404. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
405. Wright, Patrick. "The 2011 CHRO Challenge: Building Organizational, Functional, and Personal Talent" (PDF). Cornell Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS). Retrieved 3 September 2011.
406. WHO. (2020). Critical preparedness, readiness and response actions for COVID-19: Interim guidance, 24 June 2020. Retrieved from <https://www.who.int/publications/i/item/critical-preparedness-readiness-and-response-actions-for-covid-19>
407. Wong, E., Ho, K., Wong, S., Cheung, A., & Yeoh, E. (2020). Workplace safety and coronavirus disease (COVID-19) pandemic: survey of employees. *Bull World Health Organ*. E-pub, 20
408. World Economic Forum. (2020). COVID-19's workforce impact. *Strategic Intelligence*. Retrieved from <https://intelligence.weforum.org/topics/a1G0X000006O6EHUA0?tab=publicationsGoogleScholar>
409. Zaleznik, A. (1993). *Learning leadership: Cases and commentaries on abuses of power in organizations*, Bonus Books Chicago, pp.110-115
410. Zenger, J, J. Folkman (2012). Are women better leaders than man?, *Harvard Business Review*, online available here: < <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>>, reached 1st March 2021

411. Zenger, J, Joseph Folkman (2014). Your employees want the negative feedback you hate to give. Online available here: < <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>>, Retrieved 15th June 2020

412. Zimmerman, B. J., & Schunk, D. H. (2008). Motivation: An essential dimension of self-regulated learning. In D. H. Schunk & B. J. Zimmerman (Eds.), *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications* (pp. 1–30). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

