

# **УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

ДИПЛОМНА РАБОТА

# Съдържание

<b>I. ВЪВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>II. ВЪЗНИКВАНЕ, СЪЩНОСТ НА НАУКАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ .....</b>	<b>5</b>
1. Възникване и еволюция на управлението на човешките ресурси .....	5
2. Същност на науката за управление на човешките ресурси .....	7
<b>III. МЕНИДЖМЪНТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ .....</b>	<b>11</b>
1. Същността на хората като ресурси .....	11
2. Трите причини за успеха .....	14
3. Индивидуалните характеристики на човека и неговото поведение .....	16
4. Кое прави хората различни? .....	18
5. Професионализъм и пригодност .....	20
<b>IV. ВЪТРЕШНО-ОРГАНИЗАЦИОННАТА ВЛАСТ И УПРАВЛЕНИЕТО .....</b>	<b>24</b>
1. Що е власт? .....	24
2. Същност на властта .....	24
3. Причини за упражняване на власт .....	26
4. Основни източници на властта .....	27
<b>V. ОТДЕЛ ЗА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ .....</b>	<b>32</b>
1. Служители в отделите за човешки ресурси .....	32
2. Набирането на човешките ресурси .....	34
3. Подбирането на човешките ресурси .....	39
4. Обучение на персонала .....	42
5. Възнагражденията .....	46
<b>VI. МОТИВАЦИЯТА .....</b>	<b>49</b>
1. Същност на мотивацията .....	50
2. Мотивационният процес .....	51
3. Управленчески модели към мотивацията .....	52
4. Теории за мотивация .....	54
5. Техники за мотивация .....	57
<b>VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>59</b>
<b>VIII. ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>60</b>

# I. ВЪВЕДЕНИЕ

До преди няколко години темата за управлението на човешките ресурси определено не беше модерна тема в България. Няма да сгрешим дори ако можем, че никак не било удобно да се говори за управление на хора, а за „човешки фактор“ и за „кадри“. Хората като „фактор“ в организацията обаче са нещо съвсем различно от хората като „ресурс“ на организацията. И тази разлика поражда два различни подхода в отношението на организацията и нейните мениджъри към най-скъпо струващите и най-уникалните ресурси – хората. Така например, ако възприемаме хората в организацията като „фактор“, то ние разчитаме на техния ентузиазъм, интуиция и опит. Но ако възприемем хората като „ресурси“, които съединяват останалите ресурси на организацията, то ние управляваме пригодността, мотивацията и удовлетвореността от труда и ги трансформираме в полезни и ефективни резултати.

Мениджмънта на човешките ресурси изисква да се отговори на следните въпроси:

- какво представлява той, и какво е различното и общото между него и мениджмънта на персонала;

- защо предметът на мениджмънта на човешките ресурси се фокусира върху привличането, поддържането и мотивацията на човешките ресурси;

- какви цели се постигат чрез мениджмънта на човешките ресурси и как се интегрират те с общите цели на организацията;

- кои са факторите, които биха превърнали нагласите, решенията и действията на мениджърите в адекватни и хармонични на ситуацията;

- защо е важно да разграничаваме хората в организацията, според тяхната пригодност, стил на мотивация и степен на удовлетвореност.

Всъщност това, което до сега не се знаеше от българските ръководители за мениджмънта на човешките ресурси, беше именно „арсенала“ от управленски функции и дейности. Той показва ролите, предназначението и конкретните операции, които трябва да се извършват, за да се

управлява истински.

Човешките ресурси управляват, когато се проектира техния труд, когато се анализират нуждите на организацията от хора и начините, с които ще се привлекат хората.

Управлението на човешките ресурси е свързано с набирането на потенциално пригодни кандидати, когато се оценява тяхната пригодност и се сравняват, за да се назначат пригодните.

Управлението на човешките ресурси изисква обучаването и развиването на кариерата, подобряването на качествата на трудовия живот, оценяването на резултатите и потенциала на персонала.

Човешките ресурси се управляват, чрез възнагражденията, трудовите и служебните отношения.

Така мениджмънт се прави отдавна в другите страни и по този начин може да има полза от него в именно сега и у нас.

## **II. ВЪЗНИКВАНЕ, СЪЩНОСТ НА НАУКАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

### **1. ВЪЗНИКВАНЕ И ЕВОЛЮЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Разглеждана през годините, от възникването и до наши дни, персоналната функция в организацията еволюира под влияние на технически, организационни и социални промени в макро и микроикономиката.

В периода до промишлената революция, управлението на хората съществува от момента, в който те обединяват усилията си с обща цел. Откроява се функцията на ръководителя, който макар и неформално ръководи останалите. Зараждат се процесите на управление на хората, поставят се основите на „зоната“ в тази област.

По-късно собствениците на занаятчийски цехове започват да наемат работници и да контролират работата им. За наемане се препоръчват работници, притежаващи занаятчийски умения.

На този стадий уменията се предават от майстора на неговия ученик, управлението на персонала се основава на натрупан опит и систематизация на знанията.

Периодът на първата промишлена революция налага фабричната система на производство. Новостите в техниката и технологиите водят до производство на усъвършенствани средства за производство, по-добро използване на суровините, материалите и енергията. Започват радикални промени в трудовия процес, в него се включват хора с нови знания и умения. Работната ръка се концентрира във фабриките и се създават наемните работници. Вниманието на работодателите се насочва към повишаване производителността на труда. Променящите се условия на труд изискват нови методи и средства за адаптиране на работната сила. По този начин започва обособяване в управленския процес на редица функции, свързани с персонала.

Вниманието на работниците е насочено към условията на труд, към законодателството, като израз на промени в трудовото им поведение и възгледи за трудови взаимоотношения.

Работната сила е стока на пазара на труда.

В края на XIX век крупното производство, последица от новата техника и силната концентрация на капитала, поражда потребността от нова и функционална система за управление. Оказало се, че талантът и интуицията на администратора или на инженера съвсем не са достатъчни, за да се управляват ефективно предприятията. Наложило се да бъдат изследвани някои процеси и така се зародили условията за „класическия подход в мениджмънта“. Той бил развит в две школи – школата на научното управление и школа на административното управление.

Школата на научното управление е създадена от Фредерик Тейлър, Франк Гилберт и др.

Тейлър е станал известен с използването на нормите за операционно време. Той формулира и четирите елемента на всяка задача, която осигуряват за тогавашните условия много добра производителност на труда. Тези елементи са: добрият подбор на работниците, щателен анализ на работата с цел определяне на най-добрата последователност от операции, норми от време и определяне метода за работа. Още тогава подборът на работниците е бил възприеман като един важен фактор за постигане на висока производителност!

Школата на административния мениджмънт е създадена от Анри Файол, Макс Вебер, Хари Комф и др., тя разглежда мениджмънта като универсален процес състоящ се от взаимно свързани функции.

Анри Файол смята, че мениджмънт означава правилно протичане на следните основни функции: *техническата функция* (производство, изготвяне, преработка), *търговската функция* (покупка, продажба, обмяна), *финансовата функция* (търсене на капитал, управление на капитал), *отчетна функция* (инвентар, баланс, издръжка), *административна функция* (предвиждане, организиране, съгласуване, контрол).

Макс Вебер, автор на концепции за идеалните модели и за администрацията, посочва ясно нейните основни характеристики. Това са

формалната йерархия, въвеждане на правила използвани инструкции, стандарти, привличане на хора с техническа квалификация. Хари Комф обърнал внимание на начина, по който се възлагат задачи; на взаимната заменяемост между хората в една работна група; на начините за отчитане на резултатите и на извършената работа и т.н.

Фактически това са типичните съвременни механизми, управленски техники и процедури, с които се управляват човешките ресурси. Това са правилата, инструкциите и стандартите като част от т. нар. „мениджмънт на изпълнението“, а взаимната заменяемост на хората в работните групи е един от основните принципи в работата на съвременните екипи.

## **2. СЪЩНОСТ НА НАУКАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

За да бъдат достатъчно ефективни, производствените процеси или търговските дейности се нуждаят не само от нови организационни, технически и технологически, концепции. За успехите на организацията значение има участието в работата на подходящи хора и ефективното им управление.

Всяко опитно ръководство много добре знае, че ключовата сила за постигане на поставените фирмени цели са качествата на хората и техния принос в общото дело. А активното включване на работещите в производствения организъм зависи от умелото им управление.

Същността и значението на функциите, свързани с управлението на персонала в организацията, в последните десетилетия претърпяват значителни изменения. Първоначално те се разбират като част от административната работа, свързана със заплащане, договаряне между работници и работодатели, трудовата дисциплина, документация за персонала. Персоналните функции на хората не са равнопоставени с тези на останалите ресурси в организацията (материални, технически, финансови и др.)

В началото на 60-те години в индустриално развитите страни започва значително разширяване на същността и значението на персоналните функции. Причините се коренят в разбирането, че успехът

на организацията е в ръцете на хората, които работят в нея. Повишават се изискванията към работещите, към тяхната квалификация. За равнопоставеността на персоналните функции с останалите ресурси в организацията значителен принос има въвеждането на стратегическо планиране и обвързването в него на всички ресурси, особено на човешките, като гаранция за успехите на фирмата. Това проличава и в някои определения за същността на управлението на човешките ресурси. Традиционното управление на човешките ресурси обикновено се разглежда като съвкупност от основни функции, свързани с персонала като набиране и подбор, оценяване, обучение, заплащане, представяне самостоятелно, извън техните връзки и принос за постигане на организационните цели.

Управлението на човешките ресурси е специализирана функция на управлението, която обхваща:

- формулиране и предлагане на политика и стратегия в областта на персонала в организацията;
- съветване и насочване на мениджърите в организацията при прилагане на подходящата политика и стратегия за персонала;
- осигуряване на подходящо обслужване на организацията в случаите на набиране, подбор, мотивиране и развитие на персонала, на всички равнища на организацията;
- съветване на мениджърите в организацията по отношение на настъпващите постепенни промени в персонала.

Тези определения на съдържанието на управлението на човешките ресурси определят, че главното е изпълнението на основните персонални функции, набирането, подбирането, селектирането и обучението на персонала.

В последните години все по-често се употребява терминът „управление на човешките ресурси“. В този случай се има предвид разглеждането на хората, работещи в предприятието, като ресурс също толкова важен, колкото останалите ресурси (материалните, финансовите, технологични и др.). Едно такова схващане разширява диапазона на традиционните изисквания към ефективното управление на персонала, интегрира управ-



лението на човешките ресурси в стратегическия мениджмънт на фирмата. В тази връзка се акцентира върху обособяването на „човешкия производствен фактор“, който се отделя от останалите производствени фактори. Значително нараства влиянието на мениджмънта на човешките ресурси върху политиката на организацията.

Майкъл Армстронг разглежда управлението на човешките ресурси като „стратегически подход за набиране, мотивиране, развитие и управление на човешките ресурси на организацията“.

Съществуват вътрешни и външни предпоставки за трансформиране на управлението на персонала в управление на човешките ресурси в разглеждането на работещите във фирмата като фактор на успех.

Външни предпоставки:

– технологическите промени с техните нарастващи възможности за гъвкаво и бързо реагиране на пазарните изменения обуславят нови изисквания към квалификацията на персонала, която се превръща в своеобразен стратегически фактор за успеха;

– променя се демографската структура на трудоспособното население;

– променя се ценностната система на хората и се изменя техният начин на живот;

– повишават се изискванията към качеството на труда и неговата организация от страна на заетите кадри;

– нарастват изискванията на потребителите към качеството на продуктите и техния сервиз.

Вътрешни предпоставки:

– управляващите екипи на фирмите все повече приемат „цялостния“ начин на мислене. аспектите свързани със стратегията, организационната култура и управлението на персонала се интегрират по-тясно в планирането на дейността им;

– нарастналият професионализъм на кадрите, работещи в сферата на управлението на персонала, позволява реализирането във фирмите на по-модерни и сложни концепции.

Различията в схващанията за управлението на персонала и управле-

нието на човешките ресурси могат да се търсят в три насоки:

Първата е по отношение на тяхното съдържание. Докато управлението на персонала се разглежда предимно като дейност по координиране на различните персонални функции в предприятието в програмата за персонала, то управлението на човешките ресурси предполага координиране на мениджмънта на персонала с организационното планиране. Същевременно управлението на персонала набляга на човешкото поведение, докато управлението на човешките ресурси подчертава значението на средата и постигнатите резултати.

Втората насока е свързана с прилагания подход. Той е функционален при управлението на персонала и системен при управлението на човешките ресурси. По този начин управлението на човешките ресурси се изгражда на важността на хората, работещи в предприятието за постигането на неговия успех чрез издигане на ролята на персоналните функции и необходимостта от взаимно действието им с останалите ресурси. Такъв подход насочва цялостната дейност по управление на човешките ресурси към постигане на целите на предприятието.

Третата насока засяга резултатите от цялостната дейност. За успеха на управлението на човешките ресурси се съди от приноса на дейността за намаляване на производствените разходи и нарастване на печалбата.

Като резултат от това управлението на човешките ресурси се превръща в решаващ фактор за постигане на поставените организационни цели.

### **III. МЕНИДЖМЪНТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

#### **1. СЪЩНОСТТА НА ХОРАТА КАТО РЕСУРСИ**

Човешките ресурси са живи човешки същества, които са събрани на едно място, извършват колективен труд, а предна значението им е да участват в създаването на краен продукт, да реализират целите и резултатите на организацията.

Особеността на хората като ресурси на организацията се поражда от няколко обстоятелства:

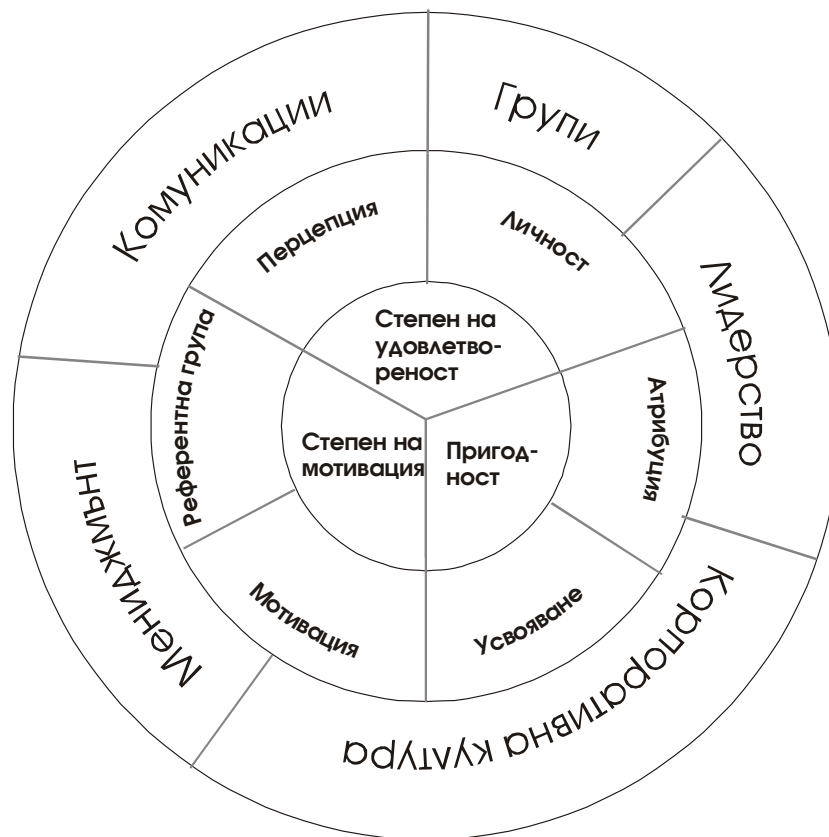
- хората в организацията представляват пъстра мозайка от човешки личности с различни способности, интереси, характери, потребности, нагласи, култура, семейно положение, лични проблеми и съдби;

- хората в организацията приемат себе си, собствената си длъжност и роля в организацията, своите задачи, задължения и права, стил на ръководство, условия на труд, възнаграждение и пр. съвсем индивидуално;

- хората в организацията изпълняват колективни задачи, колективни цели, но трудът им е с различна степен на сложност и отговорност. Освен това общото и колективното се изпълняват от хора с различна пригодност, мотивация и удовлетвореност от труда.

Ето защо колективният труд предизвиква условия в които трудовите взаимоотношения и действия са зависими. Понякога личните взаимоотношения, тези извън труда, стават предпоставка за полезен колективен труд, чрез който се постигат целите. Но твърде често в много организации тези взаимоотношения фрустрират постиженията и целите. И причината отново е разнородната пригодност, разнородната мотивация, и разнородната удовлетвореност от труда на човешките ресурси.

Всеки който е работил с хора, вероятно осъзнава, че почти е невъзможно да се съпоставят двама души от едно и също предприятие така, че да се идентифицират напълно.



ФИГ. 1

На схемата са показани особената консистенция на човешките ресурси в организацията и това, което организацията може да направи, за да „използва“ особената същност на човешките ресурси.

В най-вътрешния кръг са отбелязани трите индивидуални различия между хората, които работят в организацията. Това са:

- личната пригодност на хората да работят на точно определена длъжност;
- степента, в която са мотивирани хората и са в състояние да се мотивират в бъдеще;
- степента, в която хората изпитват удовлетвореност от труда си.

Вторият кръг на схемата показва така наречените „медиатори“. Това е социално-психологически термин, който показва и обяснява как хората приемат стимулите на средата си. Медиаторите са социално-психологически механизми на въздействие на средата. От тях се разбира защо хората

са с различна пригодност, защо са различно мотивирани и удовлетворени дори когато вършат една и съща работа. На схемата са показани следните медиатори:

*Перцепцията* – това са възприятията на хората за света около тях и начинът, по който се формират;

Личността на всеки човешки индивид – това е съвкупността от потребности, свойства, черти, ценности и т. н.

*Атрибуцията* – мнението на хората за самите себе си, за своите черти и свойства, за труда, за организацията, за другите, за социалните роли, които хората си приписват като свойствени;

*Усвояването* – това е начинът, по който хората формират своите очаквания, представи, опит;

*Мотивацията* – това е начинът, по който се зараждат потребностите, мотивите, чувствата, интересите, начинът, по който вземат решения за определени действия;

*Референтни групи* – това е влиянието на чувството и желанието на хората да бъдат част от една група, която за тях е силно атрактивна.

В крайния външен кръг са поставени стимулите, които организацията създава. Това са:

*Лидерството* – формалното и неформалното влияние и въздействие на един човек над други;

*Мениджмънтът* – системата от управленски функции и действия, философията, отношението на организацията към човешките ресурси, която е установена и се прилага в политиката и стратегията на организацията;

*Корпоративна култура* – съвкупността от ценности и правила, които показват как хората работят, как биват оценявани, начинът, по който организацията извършва нещата;

*Комуникациите* – съвкупността от връзки, за да се разменя необходимата информация и решения, в резултат на която се извършват полезни действия.

С помощта на тази схема може лесно да се запомни, че индивидуалните различия на хората в организацията (пригодност, мотивация, удо-

влетвореност), могат да бъдат управлявани. За тази цел обаче, е нужно:

- 1) организацията да използва точни стимули
- 2) организацията да познава и оптимално да използва медиаторите, които пренасят влиянието на тези стимули върху хората.

## **2. ТРИТЕ ПРИЧИНИ ЗА УСПЕХА**

Човешките ресурси имат напълно равностойно значение както другите ресурси. Има три причини, които превръщат човешките ресурси в решаващи ресурси. Особено, когато става дума за съвършенството на организацията. Когато организацията иска да успее или иска да бъде съвършена, тя го прави преди всичко чрез хората. Не че се подценяват суровините, не че се престава да се обръща внимание на финансите, на продукта или на технологията. Напротив, тя използва силата, която се съдържа в човешките ресурси, силата на тяхната пригодност, мотивация и удовлетвореност от труда. организацията успява да използва ефективно суровините, да увеличава печалбите си, да усъвършенства продукта и технологията си само чрез хората си.

*Предназначение на човешките ресурси* – единствено човешките ресурси са тези, които съединяват суровините, технологиите, информационните и финансовите ресурси в продукт. Те са тези, които планират процесите, организират и контролират, те са и хората в качеството си на ръководители, които и осъществяват мениджмънта. Човешките ресурси са ресурси, които правят чудеса с останалите ресурси на организацията, а и със самата организация.

*Човешките ресурси са скъпи* – това втората причина, която превръща човешките ресурси в решаващ фактор за успеха и усъвършенстването на организацията. разходите за човешки ресурси в съвременните фирми са около 55–60% от оборота. За какво фирмите изразходват тези пари? За всичко, с помощта на което биха могли да привличат, поддържат и мотивират своите служители на работни заплати, бонуси, за обучение, за набиране и подбиране, усъвършенстване условията на труд за установяване и поддържане на ефективни комуникации. За това много от мени-

джърите смятат, че са длъжни да правят винаги дългосрочни инвестиции в човешките ресурси, защото ако даде средства за тяхното обучение, за тяхното набиране и подбиране, ако заделя стратегически средства за атрактивни условия на труд, то неговия персонал ще бъде по-производителен. Текущото ще бъде по-малко. Освен това той ще създаде и поддържа един добър имидж за себе си и компанията, а благоприятната политика към човешките ресурси привлича пригодни и квалифицирани хора.

*Човешките ресурси са уникални* – хората, събрани да работят на едно място и в една организация изискват особено отношение на справедливост към себе си. Хората със защитена справедливост са производителни и удовлетворени. Хората с ощетена справедливост са непроизводителни и неудовлетворени. Това е уникалност, която превръща човешките ресурси или в голяма сила, или в едно голямо безсилие.

Справедливостта е едновременно перцепция и атрибуция, т. е. дали отношението на другите към човека е по достойнство, дали другите зачитат личността на другите и дали подценяват или надценяват дейността им. Интересното в инструментариума на справедливостта е, че хората оценяват своя собствен принос и го сравняват с чуждия принос. Те сравняват резултата, който получават с резултата на другите. Освен това хората в организацията винаги сравняват личните си взаимоотношения от позициите на справедливостта. Тези, които са недоволни от несправедливите отношения, се опитват да възстановят справедливостта в организацията, като намаляват своя принос. Най-вече те започват да работят по-малко или не така качествено.

Справедливостта е наистина уникална причина, която може да възбуди духа и да стимулира човешката пригодност и удовлетвореност от труда. Стига да има критерии за справедливост. За съжаление много често справедливостта се отъждествява не със зачитането на индивидуалните приноси и резултати, а с тяхното уеднаквяване. Затова и често работите просто не вървят.

### **3. ИНДИВИДУАЛНИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ЧОВЕКА И НЕГОВОТО ПОВЕДЕНИЕ**

Човешкото поведение е резултат от сблъсъка на това, което ни заобикаля с това което е вътре в него. Външната среда е различна за всеки отделен човек, но част от неините най-общии характеристики като икономически, политически, културни и други дадености са еднакви за големи групи хора. Ето защо при относително еднаква външна среда се наблюдават значителни различия в поведението на хората. Логично е да се търсят причините за това в тяхната индивидуалност. Човек е притежател на много специфични характеристики, които са особено важни за неговото поведение в труда. Различията между хората започват още от биологично ниво, които се приемат най-трудно от човека. Дълбоко е неговото разочарование от това, че няма и не може да има „равен старт“ дори само по биологични причини. Всеки човек тръгва към социалната си реализация с определени генитични заложи, а те се превръщат в предимства или недостатъци съобразно това до колко той добре познава себе си и до колко е избрал областите, в които ще търси изява. От тази група фактори имащи отношение към човешкото поведение с по-голямо значение са физическото състояние и персоналните способности.

#### **Физическо състояние**

Физическите дадености на човека определят неговите природни възможности за реализиране, оценяване и развитие. Значението им за човешкото поведение може да се обобщи по следния начин:

– физическите характеристики са много често важна предпоставка за избора на професията или на друга форма на изява, както и за степента на съвършенство. Например природната гъвкавост на ставите е чудесна предпоставка за спортна кариера, докато вродената и неличима болест „аерофобия“ изключва възможността човек да се реализира като пилот, космонавт, строител и т. н.

– физическото състояние на човека е предпоставка за формиране и на неговите психологически характеристики. Не случайно още в древна



Елада и Рим здравото и силно тяло се е свързвало със здрав и силен дух.

– физическото състояние влияе директно върху поведението, тъй като здравият и силен човек има различно отношение към живота, различна структура на потребностите, различни способности и т. н.

Всеки е убеден, че е по-важно не как изглежда физически, а как се чувства духовно. Но също така се знае, че духовният облик в голяма степен зависи от физическия облик. Това е много важно да се има предвид особено когато се оценява поведението, както собственото, така и на другите хора.

Затова в мениджмънта е много важно:

1) всеки да е дълбоко убеден, че за ефективната си трудова реализация е необходимо не само да има физическо, но и психическо самочувствие;

2) винаги да се отчита и обратната взаимозависимост, а именно, че духовния облик в значителна степен влияе на физическата кондиция.

## **Способностите**

Всеки човек притежава характеристични възможности които му разрешават да извършва почти всички възможни физически и умствени действия на някакво равнище. Когато тези характеристични възможности са на оптималното равнище, точно за момента те се наричат „способности“.

„Понятието способности изразява силни и стабилни характеристики на личността даващи възможност за максимално ниво на изпълнение на умствените или на физическите задачи“.

Един от най-продължителните спорове в науката е доколко способностите са вродени и могат ли да бъдат придобити чрез обучение. Привържениците на „генетичната предопределеност“ приемат, че природно вградените характеристики сами по себе си са достатъчни за максимална реализация на възможностите. От друга страна привържениците на теорията „всеки може да се научи да прави всичко“ не могат да обяснят защо някои хора, предпочитат да прекарат живота си в научни лаборатории, извършвайки огромна и полезна работа за науката, имайки

достъп до една и съща информация, и все пак останали далече от Нобеловата награда. Независимо обаче от начина на придобването им, няма хора напълно лишени от способности. Човешките способности се разделят на две големи групи физически и умствени:

Физическите способности са свързани с наличието на такива качества, които правят възможно извършването на физически действия с необикновено високи показатели. Тези типични за спортистите, макар и недостатъчни да се побеждава винаги.

Умствените способности са били винаги най-важните и значението им в бъдеще ще нараства особено за хората извършващи традиционно умствен труд. Съвкупността от тези способности, които взети заедно формират понятието интелигентност са:

- Вербални способности, свързани с разбирането на значението на думите и на прочетения текст;
- Речеви способности свързани с изговарянето на думи, отговарящи на някакви изисквания;
- Способности за пресмятане;
- Способности за абстрактно мислене;
- Способности за логическо мислене;

#### **4. КОЕ ПРАВИ ХОРАТА РАЗЛИЧНИ?**

Полът, възрастта, образованието и трудовият стаж са само част от факторите, които променят хората в труда. Истинските индивидуални различия между хората, които са събрани да работят на едно място, и да извършват колективен труд са тяхната пригодност; степента, в която са мотивирани, и степента, в която са удовлетворени от своя труд. Според теорията на управлението на човешките ресурси причините, които правят хората различни са следните:

- личността на човека;
- индивидуалните перцепции на личността;
- индивидуалният стил на усвояване на личността;
- индивидуалният стил на атрибуция на личността;

– индивидуалната мотивация на личността за определено време.

Какво представлява „личността“? Хората всекидневно се оценяват, когато се срещат и общуват. Когато се оценяват техните постъпки или маниери, фактически се оценява тяхната личност. Това обаче не съвсем точно, защото личността е сумарна конструкция. Тя включва трайните и основни механизми на перцепция, мислене, чувства, потребности, мотиви, емоции, интереси, способности, знания, умения, таланти и много нагласи.

Другата причина за индивидуалните различия между хората е индивидуалният свят на перцепцията. Това са индивидуалните възприятия на хората за средата около тях. Различните хора имат различни възприятия за едни и същи неща. Например за едни работата във фирмата е средство за препитание, за друг е възможност за изява, а за трети е начин да не бъде вкъщи и т. н.

Индивидуалният свят на перцепциите се влияе от потребностите, мотивите, целите, миналия опит, психическата структура и физическата среда, в която се възприема личността.

Третата причина за индивидуалните различия между хората в организацията е техният индивидуален стил на усвояване. Усвояването е процес на натрупване на познания чрез опит или обучение и е насочено към промяна на поведението. Поведението може да се промени по много начини. Например: децата растат и променят поведението си; хората остаряват и се променят. Усвояването чрез личен опит променя чувствително поведението. Психологът Скинър твърди, че всяко поведение се повтаря или променя в същия контекст, в който то се възнаграждава или санкционира.

Четвъртата причина за индивидуалните различия между хората във фирмата е индивидуалният стил на атрибуция. Това е начинът, по който те съзнателно или несъзнателно определят и възприемат едно или друго събитие.

Петата причина за индивидуалните различия между хората в организацията е начинът, по който те се мотивират в конкретно време и конкретна ситуация. Мотивацията е това, което обяснява глобално човеш-

кото поведение. Това е съвкупността от причини и цели, тласкащи човека да направи нещо, това е и мисловният процес на психологически метаморфози, докато човек вземе решение, това е външният „натиск“, който човекът трансформира чрез своето собствено „аз“ в конкретно поведение.

## **5. ПРОФЕСИОНАЛИЗЪМ И ПРИГОДНОСТ**

Професионалистът е човекът, който владее професията си и има диплом (лиценз) да я упражнява. Професионализмът е свързан с придобиване на професията.

Пригодността е способност, с помощта на която се осъществява всяко едно желано действие или се демонстрира всяко едно желано поведение. Професионалната пригодност е способността на човек да работи ефективно на определено работно място. Да се работи ефективно означава да се постигат непрекъснато положителни резултати, но не за сметка на ненужен стрес или за сметка на излишни усилия.

### **Показатели за пригодност**

Показателите за пригодност се разделят на три групи:

Първата група показва наличието на психически процеси, свойства и състояния, необходими за ефективното изпълнение на точно определен труд. Това са психомоторните показатели (двигателни реакции, работни движения), интелектуални показатели (памет, мислене, внимание, реч), емоционално-волеви показатели (емоции, настроения, самостоятелност, решителност, самообладание).

Втората група показатели показва наличието на социални качества за изпълнението на професията. Към тази група се отнасят уменията, знанията, образованието, професията, трудовият стаж и пр.

Умението е нещо съвсем различно от знанието. Човек може да знае много неща, но да не умее да ги използва правилно и целесъобразно. Следователно умението предполага знание за нещата и прилагането им. Умението е съчетание от знания, интуиция, нагласи, усещания както за

себе си, така и за другия.

*Знанията*, които един човек притежава, са също показател за професионална пригодност. Не всяко знание прави човешка пригоден да упражнява определен вид професия. Знанията по медицина например, съвсем не означават, че един лекар може да бъде годен да управлява медицинския персонал на едно болнично заведение. Същевременно и човек с образование по мениджмънт не би бил добър мениджър на тази болница, ако не разбира от лекарска професия, от здравеопазването и от процеса на лечение.

*Социалните показатели* като опит, трудов стаж, образование и т. н. трябва да се използват винаги в контекста на конкретната задача. Ако например трябва да се преценява кой е по-пригоден „администратор“ в службата „фронт-офис“ между двама служители, които са абсолютно еднакви във всичко освен в пола, то предимството е на страната на мъжа. Това е типично мъжка професия, защото е свързана с дълъг работен ден, с нощен труд, с немалко разход на енергия, с отношения с най-различни хора, с непредвидими с-ции и пр. Мъжката физика и мъжката психика са по-подходящи, следователно един мъж е по-пригоден за работа във фронт-офиса на хотела.

Третата група показатели за професионална пригодност са потенциалните възможности да се изпълнява определена професия или задача. Това е наличието на факти и доказателства, че при дадени обстоятелства специалистът е в състояние да осъществи желаните умения, знания, психомоторни, интелектуални, емоционално-волеви качества и възможности, т. е. по-голямо съответствие между социалните показатели и своята професия.

### **Фактори за пригодност**

Факторите, които формират, намаляват или повишават пригодността на всеки работник или служител да работи ефективно на точно определено място са:

- личните му качества;
- интелигентността му;

- наличие на перцепция, усвояване, атрибуция, мотивация;
- социалните му роли;
- ориентация на труда.

*Човешката личност* е пресечна точка на взаимни влияния, идващи от различни посоки. Потребностите, мотивите, интересите, нагласите, характерът и способностите на личността са под влияние на възрастта, професията, образованието, етноса, стила и начина на живот.

*Интелигентността* е самостоятелна динамична структура на познавателните свойства и качества на личността. Това е способността да се разрешават проблеми, да се прилагат принципи, да се отделят съществените за една ситуация връзки и отношения от несъществените. Интелигентният работник, дори и да не знае някои неща, може да ги научи, за да ги прилага.

*Начините на перцепция, усвояване, атрибуция и мотивация* също влияят върху пригодността. Склонността да се възприемат нещата стереотипно намалява пригодността. Усвояването на порочен начин на работа също намалява пригодността дори и на един знаещ и можещ човек.

*Социалната роля* е стереотипно поведение за точно определени хора. Не винаги социалната роля се покрива с „това съм аз“. В своите трудови и служебни отношения е напълно възможно човек да възприеме и ролите „такъв какъвто съм бил някога“, „такъв какъвто искам да бъда“, „такъв какъвто не искам да бъда“. От гледна точка на професионалната пригодност е трудно да се каже коя роля действа положително и коя отрицателно. Възможно е един човек да прави всичко, за да се покаже изряден, прилежен, да дава високо качество на своя труд, но това да става за сметка на прекомерни усилия, напрежение, стрес и т. н. Ето защо, от гледна точка на професионалната пригодност, една наблюдавана социална роля трябва да се съпоставя с резултатите от труда.

*Ориентацията за труд* е също важен фактор за формиране или промяна в професионалната пригодност на хората. Социолозите считат, че хората се ориентират към даден професионален труд под влияние на възнагражденията в организацията, сигурността по отношение на

трудовия договор, възможността да се извършва интересна и предизвикателна работа и др.

Случва се така, че ако човек се е ориентирал под влияние на доброто възнаграждение, то той прави всичко възможно да повишава своята пригодност или да я поддържа на добро ниво. Не винаги обаче, това става така. Пригодността би могла да бъде съзнателно понижена и причината за това може да бъде намалената мотивация за труд.

### **Критерии за пригодност**

Критериите за професионална пригодност са измерителите на пригодността на хората за определена професия или работно място. Критериите за измерване на мисленето могат да бъдат степените на неговите качества: бързина на мислене, широта на мислене, оперативност, логика и т. н. Тези критерии зависят от професията, от работното място, от задачата, която се възлага.

Пригодността е важно индивидуално различие на хората в организацията. При вземането на всяко управленско решение трябва да се отчита пригодността на всеки един от персонала.

## IV. ВЪТРЕШНО-ОРГАНИЗАЦИОННАТА ВЛАСТ И УПРАВЛЕНИЕТО

### 1. ЩО Е ВЛАСТ?

Думата „власт“ в българския език има много значения като синоним на „право“, „влияние“, „принуда“, „насилие“, „авторитет“ и др.

За да се изрази властта от гледна точка на това за какво се използва, в английския език се употребяват три значения на тази дума:

„Власт да ...“ (*power to*). Този вид власт осигурява другите със средства за въздействията. Това е възможност или капацитет. Нарича се още „овластяване“.

„Власт над(върху) ...“ (*power over*). Това е властта в смисъл на упражняване на определено влияние.

„Власт да ...“ (*power from*). Този вид власт се нарича „устойчивост“ и се разбира като способност да се предпазват от властта на другите.

От анализа на думата „власт“ и нейната употреба в националните езици се вижда, че тя има различно значение. Понятието „власт“ е една от основните категории на научната дисциплина „управление“, включително и управление на персонала.

### 2. СЪЩНОСТ НА ВЛАСТТА

Съществуват различни определения като:

„Властта е потенциална способност на едно лице или група да въздейства на друго лице или група.“

„Властта е способност да се организират ресурсите по начин, по който ще се постигне определен резултат. Властта въздейства върху членовете на организацията в три области: решения, поведение и ситуации.“

„Властта е способността да се влияе върху поведението на хората, необходимо за ефективността на организацията, тъй като ръководителите зависят от хората, над които те нямат пряка власт, или имат, но много



слаба.“

„Властта е способността да се въздейства над другите в желаната посока. Това е способността да се извърши работа по начина, по който някой иска тя да бъде свършена.“

В съвременните определения на властта се подчертава „способността“ да се влияе. В това се разграничават две неща: власт като способност на лицето да се влияе на други; и институционализирано право да се влияе на поведението на другите.

В различните подразделения на организацията ръководителят зависи от своите непосредствени подчинени, колеги и ръководители. Много от ръководителите са зависими и от хора и организации, които се намират извън организациите. Това са например доставчици, клиенти, конкуренти, профсъюзи, държавни ведомства. Упражняването на власт следователно, не се свежда само до налагане на своята воля в зависимост от делегираните права, независимо от чувствата, желанията и способностите на другото лице.

Възможностите и способностите на едно лице в организацията да влияе на друго, му дава власт. В условията на организацията властта само отчасти се определя от йерархията на делегираните пълномощия. Властта като способност да се влияе има различни направления – както отгоре надолу, така и отдолу нагоре.

Всички форми на влияние (на власт) подбуждат хората да изпълняват желанията на друг човек, ако:

- удовлетворяват не удовлетворени потребности;
- възпрепятстват удовлетворяването на неудовлетворени потребности;
- подбуждат изпълнителя да очаква, че потребностите му ще бъдат удовлетворени, но може и да не бъдат удовлетворени.

Способността да се влияе на поведението на индивида или групата е професионалната пригодност на ръководителя в организацията да ръководи подчинените си. Когато ръководителят не притежава способността да влияе на тези, от които зависи ефективността на неговата и на организацията дейност, той няма да е в състояние да определя, нито да постига

цели чрез други хора. Без упражняването на власт не е възможно съществуването на самата организация.

### **3. ПРИЧИНИ ЗА УПРАЖНЯВАНЕ НА ВЛАСТ**

Две от най-важните причини за упражняване на властта са:

- необходимостта от управление на организацията;
- личната потребност от власт на хората в процеса на управление на организацията, както от ръководителя така и от подчинените.

#### **Власт и управление на формалната организация**

Създаване на структури от формалните управленски отношения представлява установяване на власт, която подчинява по-долните равнища на организацията на по-горните. Чрез формалните управленски отношения се създава официалната йерархия на съподчинение.

Следователно, формалните управленски отношения са властни отношения. Властта възниква между хората, когато те действат заедно. Тя изчезва, когато няма второ лице, на което да се оказва влияние. Властта на другите е едно от условията за постигане на общите цели.

Без властни управленски отношения е немислимо съществуването на самата организация, тъй като тя ще остане без управление. А властта е основата на всички управленски отношения в организацията.

Формалните управленски отношения се поражда от делегирането на права за изпълняване на определена длъжност, които поставят страните в отношението на управляващ и управляван. Те правят отношението между страните във властни отношения на въздействие върху субекта на управлението.

В основата на неформалните управленски отношения лежат също властни отношения, но те нямат за основа делегирани от формалната организация властни пълномощия, поради което се превръщат в

неформални управленски отношения.

### **Лична необходимост от власт**

Желанието да се влияе на поведението на другите, т. е. да се притежава власт над тях е много често резултат от потребността за изява, с която се показва, че едни могат повече от другите, че са по-добри професионалисти от тях, че заслужават по-висок статус.

Удовлетворяването на този тип потребност на индивида може да намери израз в търсене на лидерски позиции и към тяхното задържане. В случай, че извоюваните неформални лидерски позиции влизат в противоречие с формалните позиции, то е възможно да възникнат конфликти между неформалните и формалните ръководители, които за съжаление не са в интерес на организацията. Ако един човек има силна потребност от власт, той ще се стреми към официалната, т. е. към формалната позиция в организацията. Хората, които заемат авторитетна позиция в организацията, условно се делят на два типа:

– *Хора със силна „персонализирана ориентация към властта“.* Това са социално и емоционално незрели хора, които не притежават достатъчно развит само капитал. Те са винаги недооценени, неразбрани, най-инициативните и единствено правите;

– *Хора със „социална ориентация към властта“.* Това са социално и емоционално зрели хора. Те използват властта обикновено, за да направят нещо полезно за другите и за организацията. Ако този тип хора заемат ръководна позиция в организацията, те се стремят към власт, която се изгражда на личното им достойнство и уважение.

## **4. ОСНОВНИ ИЗТОЧНИЦИ НА ВЛАСТТА**

Властта е субективна зависимост и субективно отношение на взаимно действие между субектите в организацията. Тя обаче, се проявява в различни форми и видове. Източниците на властта се разглеждат основно в две направления: от позициите на индивида или групата в организацията; или от техните персонални знания, умения и качества.

Разработвайки своята концепция за „бюрократичната организация“ Макс Вебер като се ръководи от разбирането си за „властта“ и „авторитета“ ги определя по следния начин:

*Властта* е способност да се извърши нещо под заплахата на сила и санкция;

*Авторитетът* е управление, чрез което се налага нещата да се извършват така, че разпорежданията да се възприемат от другите като справедливи, необходими и правилни.

Властта и авторитета, според Макс Вебер, са източници на влияние. На базата на използването на „авторитета“ Макс Вебер изгражда своята концепция за „бюрократия“ („бюрократичната организация“). Той приема, че трябва да се разграничават условно три вида авторитет в организацията, а именно:

*Традиционен*, основаващ се на вярването, че човекът, който управлява има естественото право да влияе, тъй като така е по традиция и обичай.

*Харизматичен*, основаващ се на вярването в личните черти и качества на дадена личност.

*Рационално законен (легален)*, основаващ се на вярването в законността на установените нормативи, правила и правото на заемащия длъжността, да издава заповеди, които подлежат на изпълнение.

За да се влияе е необходимо да се притежават механизмите и средствата на властта, които ще създадат зависимостта на подчинените от техните ръководители. Тези инструменти и източници, обаче, не се съдържат единствено само в авторитета.

Според професорите от Мичиганския университет Дж. Френч и Б. Рейвън, източници на властта могат да бъдат следните:

- власт, основаваща се на възнаграждения;
- власт, основаваща се на принуда;
- власт, основаваща се на примера;
- власт, основаваща се на знания и умения (експертна);
- власт, основаваща се на законова длъжност.

В основата на източниците на властта авторитетът може да бъде: 1)

формален, делегиран от организацията; 2) неформален, произтичащ от експертните знания и личен чар; 3) неформален, делегиран на неформалните лидери от последователите им на базата на групови норми на неформалната група.

Останалите източници на властта са тези, които дават възможност за капитал на едни индивиди за удовлетворяване на потребностите на други индивиди и групи. Най-често като такива източници се посочват: капиталът на информацията и капиталът на ресурсите.

Тактиките за въздействие, чрез които властта се разгръща, акумулира се и се упражнява за постигането на определени резултати, се нарича политика. Политиката е вид действие или поведение. Тя е власт „в действие“ и се осъществява с различни тактики и инструменти на въздействие.

*Власт, основаваща се на формален авторитет.* При тази власт правото на ръководителите е да разпределят ресурсите между подчинените си, да определят работните процедури, да разпределят възнагражденията и наказания.

Директното упражняване на законова власт, чрез авторитета, с цел да се влияе върху други хора, може да използва инструменти под формата на заповед, разпоредба, указание, препоръка и др. Успехът на едно авторитетно въздействие зависи от това, доколко ще бъде прието то като легитимно от страна на тези, към които то е отправено. Законовото право на формалния авторитет и задълженията на приемащата страна трябва да бъдат предварително писмено уточнени в съответни документи като договори, правила, параметри, правилници, устави. Без наличието на добре оформена вътрешно нормативна организационна документация формалният авторитет може да бъде не ефективен и оспорван.

*Власт, основаваща се на експертни знания.* Когато съществува зависимост на знанията на едно лице или група от друго лице или група, това знание се превръща в източник на власт. Зависимостта се проявява в не възможността да се открие друг човек с такива знания, който да свърши определена работа. Колкото по-значима е тази задача за организацията, толкова по-голяма е зависимостта, съответно и властта на това

лице или група.

Експертната власт зависи от вярата на другите, че това лице притежава необходимите знания, с помощта на които ще се разрешат и техните проблеми. Това представлява неформален авторитет. Експертната власт съществува до този момент, до който могат да се ползва знанията на някого, които другите на притежават.

Един човек може да придобие експертна власт, ако демонстрира определена компетентност, например да формулира решения, да подбужда към промяна, да прави предложения, които обещават да бъдат успешни. Хора с по-голяма самоувереност и с необходимите знания могат да притежават по-голяма експертна власт, отколкото хора, които имат същите знания, но са колебливи, плахи или неуверени. Но ако експертната власт е придобита чрез самоуверено поведение, но със слаби не ефективни решения, с фалшиви съвети, тя непрекъснато се свива и накрая даже изчезва.

*Власт, основаваща се на личен чар и пример.* Личната привлекателност е желанието на някой да се хареса на другите. Подчинените се стремят да подражават на лидера, да развият качествата, които наблюдават в него и които им допадат.

Хората изпитват често влиянието именно на тези, които притежават черти и качества, които самите хора биха искали да имат. Това ги поставя под силното влияние на лидерите. Това влияние може да бъде преднамерено или непреднамерено. Напримен преднамерено е когато в желанието си да получи нещо от друг и се стареа да му се хареса. Влиянието е непреднамерено, когато се придобива и развива продължително време на базата на приятелството, лоялността, размяна на равностойни жестове на внимание и уважение. Ръководителите трябва да служат за пример на поведение на своите подчинени. Колкото повече един ръководител се представя като идеал в очите на подчинените си, толкова повече и по-голямо ще бъде уважението от тяхна страна към него. Толкова по-големи ще бъдат и възможностите му за влияние върху подчинените.

*Власт, основаваща се на санкции.* Властта посредством

принуждаването се съпътства винаги от определени санкции при неизпълнение на поставените задачи или изисквания. Санкциите предизвикват в тях страх от уронване на престижа, от загубване на работа, от понижаване в длъжност, от загуба на авторитет, а от там на уважение и на подкрепа.

При определени обстоятелства страхът може да се използва много ефективно, например дори едно намекване за уволнение, лишаването от някои права и привилегии в длъжност, могат да дадат незабавно желания резултат. Много често принудата е насочена не към материалните интереси, а към самолюбието на подчинените. Употребяването на власт чрез санкции следва да се прилага само когато подчинените нарушават приетите правила на поведение, т. е. нарушават определената дисциплина.

Прекаленото използване на санкциите за всяване на страх може да доведе до скованост, до чувство на отмъщение и отчуждаване. Това от своя страна може да предизвика по-ниска производителност на труда, недовлетвореност от работата и голямо текучество на кадри.

*Власт, основаваща се на възнагражденията.* Обещанието за възнаграждаване при извършване на определена работа е стар и изпитан начин за влияние върху другите хора. Възнаграждението може да има различни форми, но то при всички случаи става мотив на желано поведение, ако удовлетворява потребности на личността. Властта, която се базира на възнагражденията, е ефективна само, когато ръководителят съумее да прецени правилно как ще изглежда възнаграждението в очите на изпълнителя. Не трябва да се забравя също, че парите не всякога могат силно да въздействат и мотивират поведението на личността. Въпреки това, материалните стимули никога не са за пренебрегване.

## **V. ОТДЕЛ ЗА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ**

Отделите и службите за човешки ресурси в различните организации не трябва да се определят своеволно. Създаването и функционирането им зависи от начините на управление на човешките ресурси и от философията на висшия мениджмънт към хората като ресурс. Отделите за човешки ресурси са една необходимост в съвременните пазарни условия. Те обединяват няколко функции, които условно се осъществяват на три равнища: стратегическо, тактическо и оперативно.

Първата им задача е да формират политиката на организацията, като подават точна и достоверна информация на висшето ръководство за ситуацията, за целите, за подходящите функции и дейности, с помощта на които ще се реализират целите на мениджмънта на човешки ресурси в организацията и ще се създадат условия за постигане на нейните цели.

Втората задача на тези отдели е да делегират права и роли. Например, права на мениджърите за традиционните управленски дейности с персонала (подбор, вземане на интервю с кандидатите, оценка, възнаграждение, консултации). В този случай отделите за човешки ресурси играят обслужваща и спомагателна роля спрямо всички мениджъри.

Третата им задача е извършване на капитал спрямо делегираните права и роли.

Четвъртата задача е осъществяване на иновациите по отношение на стратегията чрез въвеждане на нови техники и процедури.

### **1. СЛУЖИТЕЛИ В ОТДЕЛИТЕ ЗА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ**

Оолите, които управляват човешки ресурси са организирани така, че ефективно да могат да използват своите задачи. Един важен организационен фактор от който зависи ефективната работа на отделите за човешки ресурси, е мястото, което те заемат в организационната структура.

Другият важен организационен фактор, който допринася за ефективната работа на отделите по човешки ресурси са хората, които работят



в него.

*Мениджърът* е човекът-мотор на организацията в областта на привличане, поддържане и мотивиране на хората. Изискванията към пригодността му за работа с хората са изключително високи. Те започват с това, че мениджърите трябва да умеят виждат проблемите. Не всяко нещо обаче, което се наблюдава може да бъде проблем, към който да се насочват усилия, време и ресурси на организацията. Те трябва да умеят да развият алтернативи и да избират тези, които са адекватни за всяка конкретна ситуация. Мениджърите по човешките ресурси трябва да имат новаторски нюх, хъс към риска, интуиция, развита перцепция към хората, широта и дълбочина на абстрактно мислене, положителни емоции и чувства, решителност, развита воля, самообладание и инициативност. Те трябва да познават философията на бизнеса, самия бизнес, поведението на потребителя, на конкурента, да разбират специфичността на всяка ситуация и умело да се намесват в нея, да бъдат активни, да умеят да изискват, да упражняват силно влияние и да бъдат обаятелни.

*Специалистите* са другата група хора, които работят в отдела за човешките ресурси. Те се наричат „дженералисти“ и трябва да осъществяват цялостна дейност по управлението на човешките ресурси. Трета група в отдела са тези професионалисти, които са специализирани в извършването на отделна функция или дейности по управлението на човешките ресурси.

Изискванията към професионалистите и дженералистите варират според областта, в която те са специалисти. Подготовката, обучението и акредитацията на дженералисти и на другите специалисти за работа с човешките ресурси е изключително солидна, а грижата за постоянната им квалификация е белег на правилна корпоративна култура която оценява положително голямото значение на хората, занимаващи се с управление на персонала. Ето защо това трябва да бъдат едни от най-възнаградените служители в организацията.

## **2. НАБИРАНЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Набирането на персонал е дейност от мениджмънта на човешките ресурси, която се изразява в установяване, търсене и привличане на квалифицирани кандидати, от които организацията може да подбере хора за определени работни места. Набирането се изразява в определянето на това:

- какви ще бъдат източниците на кандидатите;
- какви ще бъдат каналите за набирането им.

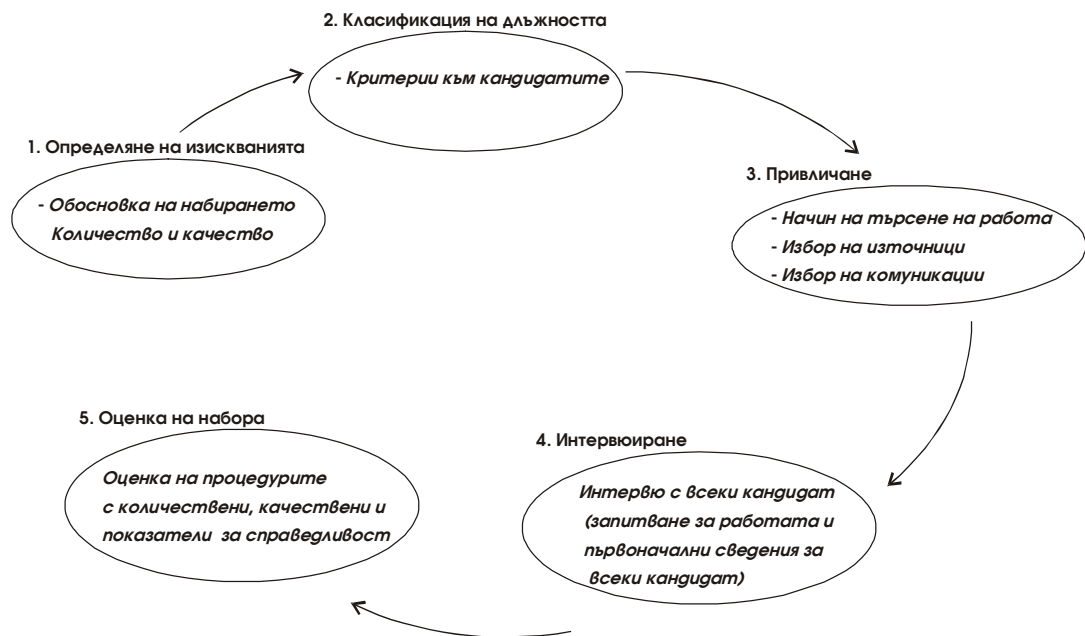
Най-голяма слабост, която обикновено се допуска в процеса на набирането е, че предварително започват да сравняват кандидатите за пригодност, поради неразбирането на предмета на тази управленска дейност. Набирането трябва да решава колко хора трябва на организацията и какви хора ѝ трябва. Откъде, как и с какво да бъдат привлечени. Ако обаче, при това те се препитват за знанията им или започнат да се сравняват по документи, то вече се навлиза в периметъра на подбора, който неправилно е започнал, без дори да има установено „сито“ на подбора. При това се губи време, средства и най-вече не се постига поставената цел. А основната цел е да се намерят подходящите кандидати.

Основното предназначение на дейността „набиране на персонал“ намира израз в следните цели:

- да се определят сегашните и бъдещи нужди от хора;
- да се осигури по-успешно подбор на изпълнители;
- да се намали вероятността набраните и подбрани кандидати да напуснат организацията скоро след като са назначени;
- да се увеличи ефективността на организацията, производителността, мотивацията, справедливостта.

### **Процедури за набирането на кандидати**

Процедурите за набирането на персонал се извършват в следната последователност :



ФИГ. 2

Същността на процедурата за определяне на изискванията се свежда до определяне на необходимостта от набиране на кандидати за определена длъжност или работно място, до броя на кандидатите и категорията им.

Съставяне на спецификация на длъжността се прави на основа на документи или от непосредствения анализ на труда под формата на характеристики на длъжностите или на схематични профили на необходимите качества. При тази процедура се уточняват и критериите към кандидатите.

Процедурата по привличане на кандидати се състои в: 1) проучване на начините, по които хората търсят работа; 2) избирането на източниците за кандидати; 3) избиране на начините за комуникация с тях.

Интервюто се състои в разговор на специалист от отдела по човешки ресурси с всеки кандидат поотделно чрез размяна на определена по съдържание и обем информация. Стратегическите цели на тези интервюта са да се запознаят кандидатите с работата и да се получат първоначални сведения за самите кандидати.

Оценката на „набирането на персонал“ изисква да се оценят всички

действия по набирането с помощта на показатели и критерии за количество, качество и справедливостта на анбирането.

### **Определяне на изискванията за набирането**

Изискванията за набирането включват изисквания за численост и изисквания за категория. Тези изисквания се конкретизират чрез програмите за набиране на персонала. При това е необходимо да се направи и уточняването на новите работни места.

*Създаване на спецификация за длъжностите в организацията.* Спецификацията на длъжността, по която ще се набират кандидати, е документ, в който се уточнява: 1) качествата, които трябва да притежават кандидатите; 2) работно време; 3) възнаграждения; 4) почивните дни и др.

Този документ още се нарича и „спецификация за набор“. Спецификацията на длъжността, по която ще се набират кандидатите, е променлив документ според условията и изискванията на всяко конкретно набиране. Качествата, които се описват в спецификацията на длъжностите, трябва да се подлагат на оценки или други форми на изпитание.

Значението на спецификацията на длъжността като техника за набиране се изразява в това, че улеснява избора на източници за набиране на кандидати. Те могат да бъдат както от организацията, т. е. вътрешни, така и външни – чрез привличане на хора извън организацията.

*Спецификация на длъжностите* е писмен документ, в който се уточняват качествата, които трябва да притежават кандидатите и условията на труд.

### **Привличане на кандидатите**

Привличането на кандидатите е процедура, чрез която се осъществяват следните действия:

- кои са силните и кои са слабите страни на организацията, на длъжността или на работното място;
- как хората търсят и избират работата;
- кои източници за кандидати за набирането могат да бъдат привлечени и използвани;

– какви комуникации могат да се осъществяват с тях и как да се подберат подходящи канали за комуникиране.

Дейността по набирането на персонала би станала по-ефективна, ако се познава начинът, по който хората избират своята работа. В условията на развит трудов пазар хората са склонни да избират своята длъжност според следните по-важни критерии:

– ще осигури ли тази длъжност и месторабота условия за удовлетворяване на техните потребности, интереси, надежди, очквания, желания и цели;

– отговаря ли тази длъжност и тази месторабота на тяхната пригодност и готовност за упражняване на длъжността;

– има ли престиж и перспектива тази длъжност и месторабота.

Основните източници за набирането на кандидати са основно два: вътрешни източници и външни източници.

*Вътрешните източници* включват настоящите работници и служители на организацията, бивши работници и служители, бивши кандидати, които са се явявали вече на подбиране, познати на сегашните работници и служители, препоръчани от самите тях. Каналите, чрез които се използват вътрешните източници са „повишение в длъжност“ и „трансфер от едно работно място в друго“. Политиката за повишаване в длъжност показва грижа към персонала за развитието му, което допълнително мотивира персонала.

*Външните източници* за набиране на кандидатите са хората, които идват с препоръки, студенти и ученици от колежи. Каналите за набиране на външни източници са: бюрата по труда, университетите и колежите, професионалните младежки съюзи, вестниците, радиото, телевизията и др.

## **Интервю с кандидатите**

Това е една много важна процедура от набирането, която е открита за кандидатите и представлява комуникация и перцепция на живо. За правилното провеждане на интервюто най-голямо значение има нагласата.

*Интервюто представлява среща на две страни, чиито нагласи трябва да бъдат напълно партньорски.*

От една страна, организацията желае да си намери подходящи хора, а другата страна – кандидатът, желае да си намери подходяща работа. В този смисъл то трябва да протече като общуване между делови партньори. За него важат всички правила на деловия разговор, като: подготовка, стратегия на интервюто, правила за задаване на въпросите, аргументация, отговор на забележки, невербално общуване и др.

Най-голямата слабост, която се допуска в едно интервю при набирането на кандидати, е, че то се превръща в интервю за подбиране на кандидатите.

*Интервюто при набирането има за цел да ориентира кандидата. При него се изисква непрекъснато да се следи за поведението на кандидатите, за техния външен вид, реакции, говорни възможности, знания и мотиви за работа.*

### **Оценка на дейността по набирането**

Оценката на дейността „набиране“ може да се направи с помощта на следните показатели като: полезност, резултативност и справедливост. Полезността и резултативността на набирането на кандидати се свързват с:

- колко кандидати са се отзовали на поканата;
- колко от тях са квалифицирани кадри;
- колко време е използвано;
- какви са разходите за набирането и как се разделят те;
- колко и какви от набраните кандидати са приели предложението за работа и са назначени.

Справедливостта в набирането на кандидатите може да се оцени от гледна точка на самите кандидати, които се набират от различни източници и чрез различни канали. Ако една организация е избрала за набиране на кандидати например един университет, но е разпространила примамливи за младите хора условия, които не отговарят на истината, то това е типичен пример за несправедливост в набирането на кандидати.

### 3. ПОДБИРАНЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

*Подбирането представлява процес на набиране на информация за оценка на вече „набрани“ кандидати и вземане на решение кои от тях биха могли да бъдат назначени на определени работни места или повишени.*

Подбирането е последван от приемане, назначаване или повишаване – процедури, които удостоверяват, че уменията, знанията и способностите на кандидата съответстват на изискванията на работното място.

Решението за подбиране на определен кандидат се прави за всеки кандидат поотделно, а мениджърът по човешките ресурси определя каква информация е необходима за вземането на това решение. Подбирането като дейност включва следните процедури, които решават:

- каква информация е необходима да се набере за всеки кандидат;
- какви трябва да бъдат показателите и критериите за оценка на пригодността на кандидата да работи на обявеното работно място;
- кои от техниките за подбирането могат да осигурят тази информация;
- как да се използва набраната за кандидата информация.

Необходимостта от дейността „подбиране“ се поражда от действието на фактори във външната и вътрешната среда на мениджмънта на човешките ресурси, които имат непостоянен и променлив характер. Подбирането е един целесъобразен начин да се предпази организацията от неблагоприятното влияние на тези фактори върху управлението на персонала.

Един от тези фактори е трудовият пазар, който влияе върху броя и качествения състав на „банката“ от кандидати за работа. В период на голяма безработица може да има изключително много кандидати на пазара (в „банката“), чиято квалификация, обаче силно варира. Доколко част от кандидатите могат да бъдат високо квалифицирани, то други може да са завършили току-що учебни заведения и да имат незначителен или почти никакъв трудов стаж. Показателите и критериите използвани за оценка на професионалната пригодност на кандидатите трябва да бъдат изклю-

чително прецизно отразявани и правилно използвани при подбирането.

*Решенията за прием на работа трябва да бъдат винаги аргументирани и да отговарят на основните изисквания на длъжността и на работното място.*

Вторият фактор от външната среда, който поражда необходимост от подбирането е законодателството в страната.

Стратегията и целите на организацията са следващия фактор от вътрешната среда, който поражда необходимост от осъществяване на подбирането на кандидатите. Ако организацията стратегически се подготвя за въвеждане на нови продукти, то тя трябва да се ориентира към хора, които притежават маркетингови и технически умения и знания. Тези хора ще проектират продукти, ще проучват и разработват канали за продажба, ще формират нови цени и ще рекламират нови изделия. За това ще бъдат необходими също така и много добри финансисти и специалисти по производството. Това означава да се проведе един много прецизен подбор на кандидатите за длъжности от сферата на маркетинга, производството и пласмента.

Една от най-важните фигури във всяка организация и фирма е тази на мениджъра. И точно към тези, които кандидатстват за работа като мениджъри, подбирането трябва да бъде много прецизно. Добре подобрите мениджъри могат да направят много полезни неща за организацията. Това обаче, не означава, че за изпълнителите подборът трябва да бъде по-елементарен. Само комбинацията от добре подобрани мениджъри и добре подобрани изпълнители би могла да доведе до изпълнение на планираната стратегия и постигане предвидените цели на организацията.

### **Техники за подбиране на персонала**

Използваните в практиката техники могат условно да се формират в три основни групи:

- 1) Техники за набиране на необходимата информация за кандидатите например, чрез формуляри, въпросници, казуси, тестове и др.
- 2) Техники за интервюиране на кандидата



3) Писмени или практически техники за изследване на способностите, уменията и навиците на кандидатите.

Формулярите за кандидата служат за вписване на необходимата информация за всеки кандидат. Обикновено те съдържат биографични данни за датата и мястото на раждане, национална принадлежност, адрес, семейно положение, брой деца и кой се грижи за тях, възраст, пол, религия, образование, изучавани предмети, история на трудовия стаж на кандидата, причини за избор на обявената длъжност и т. н. Формата, в която може да се състави формуляра е свободна.

*Интервю за подбор* – това е най-популярната техника за набиране на информация за кандидатите. Интервюто е устен диалог между две страни – интервюиран, това е кандидатът, и интервюиращата страна, това са служителите от организацията, един от които задължително трябва да бъде специалист от отдела за човешки ресурси.

Всеки, който извършва интервюирането при подбирането на кандидати трябва да знае, че съществуват три групи фактори, които определят крайния резултат.

Първата група фактори се отнася до самия кандидат, до психологическата му характеристика, опитът на кандидата да дава интервю.

Втората група фактори се отнася до ситуацията (структура на самото интервю, системата на подбор, ситуацията, в която се провежда интервюто).

Третата група фактори се отнася до личността на провеждащия интервюто (възраст, пол, трудов стаж, опит в провеждане на интервю, познаване на длъжността, за която се кандидатства).

*Тестове за подбор* – те са писмен начин за оценка на показателите за пригодността на кандидатите. Предназначени са да изследват умствените и физическите възможности, способностите, знанията, уменията и мотивацията на кандидата. Биват следните видове:

- Психометрични тестове, които са предназначени да измерват умствените и физически качества и способности, например за чертане, за печатане, за подреждане, за намиране на място и т. н.;

- Тестове, предназначени за измерване на човешки способности –

по потенциални показатели. Към тях се отнасят общите тестове за интелигентност;

- Тестове за компетентност, с които се измерват възможностите на кандидата да взема решения, да планира, да избира алтернативи, да формулира цели;

- Тестове за междуличностна компетентност, с които тестове се измерват възможностите на кандидатите да общуват, да установяват и поддържат връзки с други хора, да задават въпроси, да слушат, да отговарят на забележки, да се аргументират, да предвиждат поведението на другите и пр.;

- Тестове за постижение – с които се прогнозира резултатите от изпълнение въз основа на това което може и знае кандидатът;

- Други тестове – към които се отнасят за детектор на честността, медицински тестове и т. н.

## **4. ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**

### **Същност на обучението**

Обучението е един от начините да се управляват човешките ресурси в предприятието. Ако вече е привлечена необходимата годна работна сила, ако вече е формирана социална структура, то следва да се пристъпи към тяхното обучаване, защото целта е да се постигне оптимална производителност и качество на стопанската дейност на организацията чрез хората, а не чрез машините, суровините и материалните активи.

*Обучението е тази управленска дейност, която се основава на решения и действия за целенасочена промяна в поведението на човешките ресурси с цел да се работи по-добре.*

С помощта на обучението хората се усъвършенстват. Съвършеният човек работи по-съвършено, по-мотивиран е, по-удовлетворен е отнесъвършения човек. По-съвършения човек в склонен да повишава непрекъснато пригодността си и да расте в професията. С това той прави цялата организация по-съвършена.

## **Предмет на управленската дейност “обучение”**

Предметът на обучението фокусира върху: тренинга, образованието и квалификацията на персонала.

*Тренингът* е планиран процес за промяна в нагласата, знанията и уменията, като се усвоява опит, с който трудовата дейност ще става по-ефективна.

*Образованието* представлява развитие на знания, умения, морални ценности в труда и извън него. То се основава на заучаването на опит за изпълнение на конкретна трудова дейност, но и на заучаване на култура, комуникация или нещо друго.

*Квалификацията* е планиран процес за повишаване на пригодността. Въз основа на учене се развиват потенциалните психически и социални качества. Целта е да се намали разликата между изискванията на длъжността и личните показатели за пригодност.

### **Необходимост от обучение**

Причините за обучението на персонала могат условно да се разделят на външни и вътрешни. Към външните причини се отнасят:

- Изискванията на трудовия пазар, които са отражение на демографията, икономиката, законодателството и са фактор, който поражда необходимост не само от обучение, но и от управление на обучението.

- Промените и развитието на науката и техниката, новостите в тях, откритията в технологиите влияят непосредствено на иновациите на продуктите на предприятията, а чрез тях и на необходимостта от обучение, което е в синхрон с новите неща.

- Постоянно променящите се потребители са също важна причина да се управлява обучението на човешките ресурси в организацията. Когато се иска те да бъдат в синхрон с променящите се потребители, е нужно непременно чрез обучението да се променят нагласите на персонала.

Към вътрешните причини се отнасят изискванията на стратегията, целите, корпоративната култура и технологиите, използвани от фирмата, които отразяват степента на нейното развитие и силно влияят върху фи-

лософията, организацията и реализацията като вид управленска дейност.

*Основната цел на обучението е движението напред от едно текущо състояние на знания, умения и нагласи към друго желано състояние на знания, умения и нагласи в полза на производителността и качеството на персонала при изпълнението на трудовите си роли и функции.*

### **Процедури за управление на обучението**

Всяко обучение започва със съставяне на необходимите програми и планове. Затова нагласата на мениджърите, управляващи обучение трябва да бъдат насочени преди всичко към една сериозна, предварителна работа за установяване реалните необходими от нови знания, умения и навици. За съжаление обаче, те повече се вълнуват от самото обучение, отколкото от неговата подготовка. Тук се коренят и причините за много от слабостите на обучението, а също и за по-малката ефективност от тази управленска дейност в областта на човешките ресурси.

Обучението трябва да започне с анализ на потребностите от обучение, проектиране на учебния процес изработване на необходимите учебни планове и програми за съответно то обучение, провеждане на самото обучение и неговото приключване с проверката оценката и капитала на получените резултати.

Анализът и оценката на потребността от обучение се прави в три направления:

*Анализ на организацията.* Той включва анализ на краткосрочните и дългосрочни цели на организацията, анализ и оценка на досега използваните програми за обучение, анализ на поддържащите системи (подбор, възнаграждения, комуникации).

*Анализ и оценка на трудовите задачи,* т .е. определяне на знания, умения и способности, които се изискват от длъжностите във връзка с изпълнение на съответните задачи.

*Персонален анализ и оценка на потребността от обучение.* Той е предназначен да даде отговор на въпроса до колко всеки от персонала може да се справя със задачите, има ли дефицитни знания и умения ,

какви са способностите им сега и какви трябва да бъдат, какъв е потенциалът на възможностите им и какво точно обучение ще им помогне.

### **Проектиране на средата за обучение**

Средата за обучение е съвкупност от връзки между системата за обучение и всичко, което осигурява тази система. Това, което осигурява системата за обучение е, например предварителната мотивация на хората, предварителната подготовка за обучение и т. н.

Подготовката за предстоящото обучение означава, че обучаваните трябва да знаят своите резултати от работата им досега, това, което трябва да знаят и предстои да научат и способностите им да могат да учат. Подготовката за обучение е дейност, която е наситена с комуникации. Подготовката на обучението не може да става само със заповед и/или нареждания. Само в хода на комуникации с хората, могат да се формират необходимите предварителни представи и очакванията за обучението. А те имат изключително важно значение за подготовката на самото обучение и най-вече за неговия успех.

Много полезна техника за мотивация на обучаваните е поставянето на конкретни цели за постижения. Изпълнението на така поставените категорично изисква активното участие на хората в образователна програма.

Може да се използват и резултатните техники за формиране на очакванията чрез които трябва да повярват, че програмата за обучение ще им даде възможност да постигнат и своите цели.

### **Проверка на валидността на обучението**

Това е тази процедура, чрез която се проверява обективността на предстоящото обучение. Например, доколко обучението: 1) ще спомогне за изпълнение на целите на организацията; 2) за задоволяване на потребностите от обучение на хората; 3) за хармонията между цели на организацията и цели на индивидите. Това позволява, както се казва на професио-

нален жаргон – „целите на обучението да заработят“.

### **Проектиране на програма за обучение**

Тази процедура включва дефиниране на техниките за обучение, мястото за обучение, продължителността на обучението и времето за обучение, съдържанието на различните дисциплини курса за обучение.

Техниките, използвани за обучението могат да бъдат работни инструкции, обучение чрез треньор-наставник, изнасяне на лекции, организиране на самоподготовка, компютърно обучение, видеообучение и др. Изборът на техники зависи от конкретните цели, възможности и ситуации.

Мястото на обучение може да бъде извън работното място и на самото работно място, в работно или в извън работно време. Ролята на обучаващия е също много важна. Към него обучението поставя специални изисквания. Той трябва да бъде преди всичко с отлични комуникативни и перцептивни качества, трябва да има чар, да притежава отлични професионални познания в съответната област, по която ще тренира и обучава. Специализираният персонал за обучение (тренинг-мениджъри) подготвя и хората от компанията, които ще провеждат обучението на персонала.

## **5. ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА**

Възнагражденията са важна дейност от мениджмънта на човешките ресурси. Тя се влияе от законодателството и тридните право отношения в страната.

Смисълът на управлението на възнагражденията е да се разбере стойността на парите и на другите непарични материални награди, които хората в организацията получават. Управлението на възнагражденията трябва да привлича, поддържа и мотивира хората да работят по-производително, по-качествено и в съгласие с другите от организацията.

Възнагражденията са директно свързани с мотивацията на поведението. Организацията обикновено се нуждае от компетентни хора, които

имат нагласите да работят висококачествено и лоялно. Срещу тези нагласи и желаниа, срещу своя труд и срещу своята лоялност те очакват да получат своите възнаграждения. Те гледат натях като на признание за своята компетентност, постижения, отговорност, приноси и т. н.

В системата за управление на възнагражденията участват четири вида управление на възнаграждения: 1) немонетарните възнаграждения и тяхното управление; 2) придобивките и тяхното управление; 3) заплатите и тяхното управление; 4) изпълнението и неговото управление. Немонетарните възнаграждения са свързани с потребностите от разнообразие, от промяна, от предизвикателство и от отговорност. Тези възнаграждения мотивират и стимулират хората, които имат обикновено висока пригодност и високи постижения. Те дават възможност на хората да се развиват и усъвършенстват, да се чувстват уважавани. Придобивките са всичко, което се предлага извън заплатата. Те се възприемат от хората също като признание за своята ценност, за своя принос и имат изключително мотивираща и поддържаща роля. Структурата на заплащане (на работната заплата) определя равнищата на заплащане и диференциация между заплатите. А изпълнението е начин да се обвържат резултатите с наградите.

Работната заплата на всеки се състои от три компонента. Една част от нея се изплаща за изпълнение на трудовите задължения и всички, които имат едни и същи задължения, получават еднакво възнаграждение. Другата част от работната заплата се определя от стажа и някои социални фактори. Всички получават тази сума, но нейната величина ежегодно и автоматично се регулира. Третата част е различна за всеки работник и се определя от конкретните резултати и трудовият му принос за организацията. Лошият работник разбира обаче, че тази част от работната му заплата е съвсем минимална. Добрият работник разбира, че тя е толкова голяма, колкото и останалите две части взети заедно. Тя не се увеличава автоматически, а в зависимост от степента на отговорност и т. н. Ако трудовите резултати на работника спаднат, то трябва да се вземе от променливата ѝ част. По този начин работната заплата, нейната реално заслужена част е свързана с производителността, т. е с резултатите от

труда. Производителността влече след себе си големи промени във възнагражденията.

Целите на управлението на възнаграждение са:

- поддържане на висока мотивация в професионално пригодните хора;
- поддържане на високо изпълнение;
- постигане на висока производителност и ефективност в организацията.

Възнаграждението трябва да бъде използвано за поддържане на ефективни служебни и трудови отношения с персонала. Ако не се възнагражда заслужено един човек, следващият път има вероятност той да работи по-лошо. Ако една лошо свършена работа не бъде „наказана“, то и в бъдеще тя ще бъде лошо извършена. Човек е склонен да мисли че след като не е наказан за своите постъпки, той е постъпил правилно.



## VI. МОТИВАЦИЯТА

Ако се погледне назад към годините, когато са били създадени първите фабрики и предприятия от различните браншове, ще се види, че работодателите, а по-късно и ръководителите са проявявали винаги интерес как да управляват чрез мотивацията.

Един от авангардните механизми за мотивиране например е основан на теорията за управление на човешките ресурси. Мотивацията в управлението предизвиква интереса на ръководителите и изследователите почти толкова силно, колкото предизвикват и комуникациите в управлението. Кои са причините за този огромен интерес?

Първата причина е, че мотивацията се отнася до най-значимите ресурси на съвременната организация, а именно човешките ресурси. Счита се, че ефективността на организацията, както и нейното съвършенство се постигат най-мащабно и най-бързо чрез хората. Затова всички ръководители се стремят да управляват организациите си чрез управлението на човешките ресурси. Стратегиите за привличане, поддържане и постигане на съгласие с персонала са едни от най-важните и основни в мениджмънта и се разработват на основата на теориите за мотивацията.

Втората причина за огромния интерес на ръководителите към мотивацията е, че тя е различна при различните хора. Хората се различават помежду си по съдържание, особености и силата на мотивацията. Поведението на хората в организацията е резултат не само от лична мотивация, но и от влиянието на средата върху мотивационната структура (сфера) на хората.

Неукният ръководител обаче, не разсъждава така. Той възприема своя персонал като една обща маса от хора и прилага единствено инструментите на наградата и по-често на наказанието.

Третата причина, която подсилва интереса на изследователите към мотивацията, е новата концепция за организационната ефективност. До голяма степен тя се възприема вече като способности на самите ръководители да мотивират хората в организацията, за да постигнат целите и другите критерии за ефективност.

Четвъртата причина е, че много организации в последно време, отнасяйки се стратегически към своите човешки ресурси, се стремят да създадат т. нар. „банка от таланти“. Те полагат особено грижи да „отгледат“ пригодни специалисти и да ги развиват. В основата на програмите за усъвършенстване на пригодността на персонала, при ефективното планиране на кариерата и на възнагражденията за създаване на оптимална организация на труда и пр., са механизмите на мотивацията.

## 1. СЪЩНОСТ НА МОТИВАЦИЯТА

*Мотивацията е силата, която кара хората да постъпват, да действат да се отнасят към някого или към нещо в различни ситуации и обстоятелства по начин, който те сами избират.*

В ежедневието речта мотивацията се използва в три различни смисъла:

Мотивацията, това са целите и причините, поради които хората правят своя избор на поведение и определят действията си. Обикновено това заради което хората правят нещо е изпълнението на поставената задача или пък желанието да постигнат избраните цели, да заемат висок социален статус, да постигнат желаната власт и влияние, да имат приятелство и необходимите средства.

Мотивацията, това е мисловният процес, на основата на който хората формират своето поведение, за да постигнат своите цели. Например хората изпитват желание да имат приятелство с някого, развиват някои свои очаквания, надяват се на влияние, решават как да постъпят.

Мотивацията, това е социалният процес, посредством който някой променя поведението на друг. Например приятелството би могло да бъде използвано за внушаване върху някой друг.

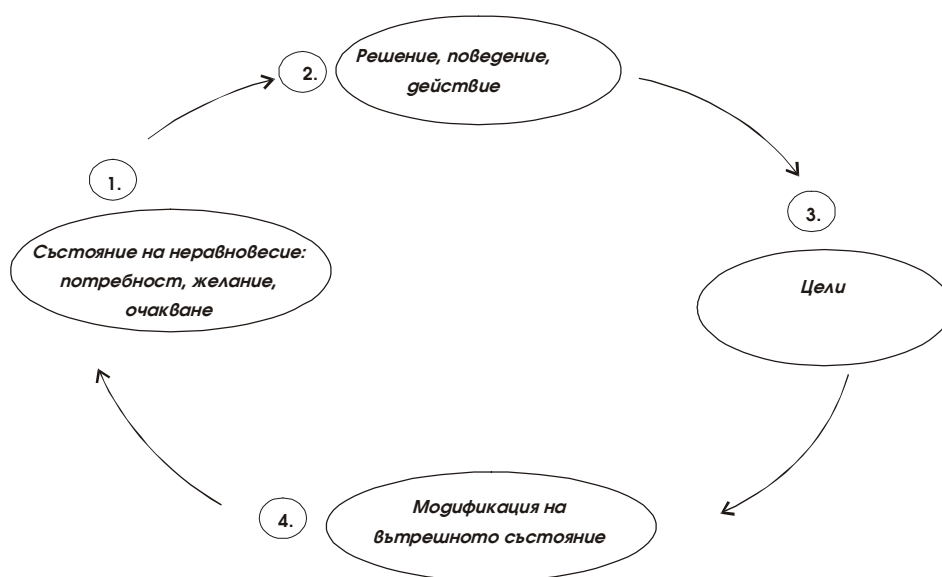
Мотивацията не може да остане вътре в човешка. Тя винаги реализира извън него. От друга страна, е невъзможно тя да се предизвика изцяло отвън. В ръцете на ръководителите са преди всичко външните фактори за мотивация. Според К. Робъртс и Д. Хънт, работата на ръководителя е като тази на диригента на един оркестър. Той трябва да знае кога точно да се обърне към точно определено лице, каква работа да му възложи, за

да получи точно определен резултат., който той желае. Разликата между мениджъра и диригента е, само една – при мениджъра няма палка. Той трябва да се притеснява, че трябва да управлява без палка. Неговите притеснения следва да започнат, ако започне да управлява хората точно с помощта на палката.

## 2. МОТИВАЦИОННИЯТ ПРОЦЕС

Когато се говори за мотивация обикновено се задават следните въпроси:

- кое е това, което дава енергия на човешкото поведение?
- кое канализира човешкото поведение?
- как се поддържа човешкото поведение?



ФИГ. 3

Потребностите, желанията, очакванията са тези неща, които дават енергия на човешкото поведение. Решенията и действията са това, което канализира човешкото поведение. Чрез мотивацията човек се доближава до целите си. А постигането на целите модифицира поведението, човекът се зарежда с нова енергия, която е обратна връзка към потребностите, желанията и очакванията. Поражда се ново неравновесие, т. е. нови по-

требности, нови желания, нови очаквания.

Мотивацията може да се прекъсне като процес когато ръководителят не осъществява обратна връзка, не проверява как са постигнати целите, не контролира, не организира и не комуникира.

### 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИ МОДЕЛИ КЪМ МОТИВАЦИЯТА

В теорията и практиката се описват следните мотивационни модели:

- Традиционен модел. Той е въведен от Фр. Тейлър още в началото на 20-я век и е свързан с школата на научното управление. Тейлър приема, че проблемите занепроизводителността са проблеми на ръководителите, а не на работниците. Той смятал, че е възможно да се намерят подходящи работници, които чрез подходяща система за възнаграждение да увеличат производителността на труда си.

#### Традиционен модел за мотивация

<i>Предположения:</i>	<i>Политика:</i>	<i>Очаквания:</i>
<i>1. Хората избягват труда</i>	<i>1. Основна задача на ръководителя е да следи и контролира отблизо труда</i>	<i>1. Хората ще работят, ако възнаграждението е добро и работодателят е добър</i>
<i>2. За тях по-голямо значение има какво получават, а не какво вършат</i>	<i>2. Той трябва да разпредели работната задача на прости и кратки операции</i>	<i>2. Ако задачата е лесна и хората се контролират непрекъснато, то те биха могли да произведат повече</i>
<i>3. Много малко са тези, които искат да могат да работят самостоятелно и творчески</i>	<i>3. Ръководителят делегира повече права и задължения и се грижи главно за осигуряване на по-добра среда</i>	<i>3. Той трябва да разработи подробни инструкции за работа</i>

ФИГ. 4

- Модел на човешките отношения. Школата на човешките отношения разкрива, че прекаленото опростяване на задачите силно намалява

удовлетвореността от труда. Хората започват сами да търсят източници за удовлетворение и ги намират в отношенията със свои колеги. Новият начин за мотивация се изразява в това хората да разберат полезността си за организацията чрез вертикални комуникации (сами да чуят добрата оценка от своя лидер), чрез развитие на човешки отношения и т. н.

#### Модел за мотивация според школата за човешките отношения

<i>Предположения:</i>	<i>Политика:</i>	<i>Очаквания:</i>
<i>1. Хората искат да се чувстват полезни за организацията</i>	<i>1. Задачата на ръководителя е да направи всеки полезен за организацията</i>	<i>1. Обменяйки информация със сътрудниците и въвличането им в решения, мотивира хората много добре</i>
<i>2. Хората искат да се отнасят към тях като към индивиди</i>	<i>2. Той трябва да информира непрекъснато сътрудниците си и да изслушва техните предложения</i>	<i>2. Тази мотивация укрепва морала и намалява съпротивата</i>
<i>3. Тези потребности са по-важни от паричните възнаграждения</i>	<i>3. Той трябва да позволява самостоятелност и самоконтрол, особено върху рутинните задачи</i>	

ФИГ. 5

#### ● Модел за управление на човешките ресурси

Новите условия на труд, на обществено развитие, на организационни ценности и култура създадоха философията за управление на човешките ресурси. Според нея мотивацията на хората в организацията е комплексна. Тя представлява мрежа от взаимно свързани фактори като необходимост от обвързване, от постижение, от очаквания, от чувство за справедливост и пр.

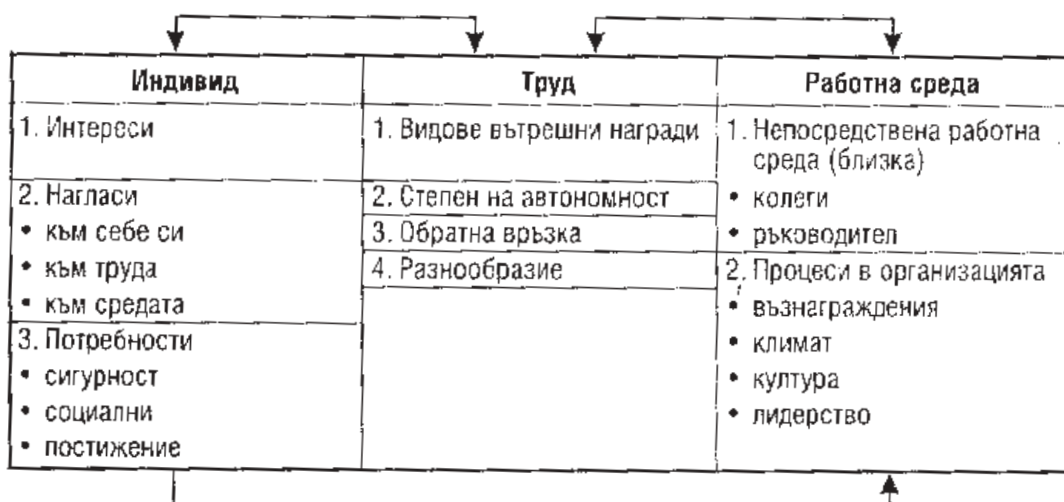
#### Модел за мотивация според философията за управление на човешките

## ресурси

<i>Предположения:</i>	<i>Политика:</i>	<i>Очаквания:</i>
<i>1. Хората искат да дават своя принос за значими цели</i>	<i>1. Ръководителят има за задача да използва силата на човешкия потенциал</i>	<i>1. Усъвършенстват се изпълнението и резултатите</i>
<i>2. Повечето хора са креативни, могат да се справят сами и да осъществяват контрол</i>	<i>2. Той трябва да създаде среда, в която хората да прилагат своята пригодност</i>	<i>2. Усъвършенства се удовлетворението от труда, главно в резултат на това, че хората разбират полезността си и виждат стремежа на ръководителя „да залага“ на тях</i>
	<i>3. Той трябва да насърчава самостоятелността, инициативността</i>	

ФИГ. 6

- Много вариантен подход за мотивация. Този подход се основава на три важни фактора в организацията: • индивидът; • характеристиката на труда; • работната среда



ФИГ. 7

## 4. ТЕОРИИ ЗА МОТИВАЦИЯ

Теориите за мотивация, които разглеждат връзката между потребностите и мотивацията, се наричат още „теории за съдържанието на мотивацията“. Най-известни теории в тази група са на Х. Марей, на Ейб. Маслоу, на Д. Маклилънд и на Ф. Хърцбърг.

Теория на Мъррей за демонстриране (за разнообразието) на потребностите. Само разнообразието от потребности може да мотивира поведението на човек за определено време. Потребностите се променят в резултат на опита и познанието на хората. Чрез потребностите, които човек има той показва себе си, а също и своето отношение към другите, включително и към труда.

Потребността от постижение е желанието да се измайстори нещо ръчно, или да се организират идеи, хора. Потребността от постижение включва в себе си и самооуважението от успешно извършена работа.

Мъррей използва 20 различни основни потребности. Някои от тези потребности са:

- От постижение – преодоляване на трудности по пътя към успеха;
- От унижаване – надмощие над друг по манипулативен или друг начин;
- От агресия – от физическо и психическо увреждане на друг;
- От уважение – готовност за следване на някого и чувство за гордост от това;
- От отбрана – отбрана на собствената личност чрез поднасяне на извинения и даване на обяснения;
- От предизвикателство – предизвикване на дейност или на ситуация, които представляват опасност за другите или за самия човек;
- От автономност – защита на собствената личност и на собственото поле за изява;
- От отбягване – опит за избягване от смешно или конфузно положение;
- От ред – необходимост да бъдеш акуратен, спретнат, прецизен;
- От подкрепа – помощ и поддръжка за други;
- От разбирателство – защита на връзки, абстрактни идеи, концепции и др.

Тази теория не предвижда подреждане на потребностите в йерархичен ред. Според Мъррей всяка потребност има два аспекта – какво е направлението ѝ и каква е силата ѝ.

Направлението е обектът, предметът, личността, събитието към което е ориентирана потребността. Силата е нейният смисъл, ценност, значение, които всеки човек влага в съответната потребност.

### **Теория на Маслоу за йерархия на потребностите**

Основната теза в неговата теория е, че човекът е „искащо животно“. Той има желание да задоволява една предварително зададена схема от потребности, между които съществува йерархия.

Основните потребности се групират в пет групи:

- Физиологически – тези, които са необходими за живота – храна, вода, подслон, облекло, секс, отдих;
- Сигурност – тези, които осигуряват физическа и психическа защита – надеждна работа, пенсионна система, ...
- Принадлежност – тези, които приобщават към някого или към нещо – любов, поддръжка участие в клуб, в група и пр.;
- Уважение – включително и самоуважение – чрез които човек се чувства личност, полезна и значима за себе си и останалите;
- Самореализация – потребност, която дава възможност да се покажат и развият потенциалните сили на индивида.

Теорията на Маслоу показва, че хората не работят единствено за пари.

### **Теория на Маклилънд**

Хората имат три много важни висши потребности от власт, от постижение, от обвързаност. Мотивацията на хората може да се изгражда на тяхна основа.

Потребността от власт означава желание да се въздейства на другите. Хората със силно желание за власт не винаги са кариеристи в лошия смисъл на думата.

Потребността от постижение е желанието и нагласата да се доведе



нещо докрай. Хората със силно развита потребност от постижение обичат да работят в ситуации, в които те ще могат да поемат отговорност за изпълнението.

Потребност от обвързване е желанието и необходимостта от благоприятни взаимоотношения, взаимна помощ в процес на труд или други човешки дейности.

Тази теория има изключително важно значение за мотивацията от гледна точка на въздействие върху поведението на другите. Маклилънд препоръчва хората с развита потребност от постижения да не бъдат насочвани към ръководни постове, защото те ще бъдат изключително високателни към сътрудниците си, а това понякога не е добре за спокойната работа.

### **Теория на Хърцбърг за двата фактора**

Според Хърцбърг мотивацията се предизвиква от две групи фактори. Едната е свързана с конкретната среда на труд – работни условия, контрол, заплащане. Втората група носи удовлетвореност от труда. В нея се включват потребностите от постижение, които стимулират хора да работят добре, качествено и усърдно.

Първата група фактори съответства на физиологичните потребности от теорията на Маслоу и потребността от сигурност и увереност.

Хърцбърг счита, че работника започва да обръща по-голямо внимание на хигиенните фактори само когато разбере, че те са неадекватни и несправедливи.

Втората група фактори се наричат „мотивационни“. Те включват атрактивна работа, професионален растеж, прогрес и др.

Ръководителите, които искат оптимално да мотивират подчинените си, трябва да осигурят не само необходимите хигиенни фактори, но и мотивиращи фактори. Една изпитаната техника в това отношение е „обогатяването на труда“, която дава възможност на работника да почувства сложността и отговорността на своята задача.

## **5. ТЕХНИКИ ЗА МОТИВАЦИЯ**

Техниките за мотивация, които се прилагат в чуждите компании, са различни от техниките за мотивация в българските предприятия. Това се дължи на различните философии за управление на човешките ресурси и за управление на организацията.

Съвременните техники за мотивация могат да бъдат:

- 1) Поставяне на цели
- 2) Дизайн на труда
- 3) Системи за възнаграждение
- 4) Комуникации

- Поставянето на цели – то мотивира хората за по-ефективно изпълнение.

- Дизайн на труда – ранните управленски подходи към мотивацията използвали дизайна на труда, за да го опростят

- Възнагражденията – те трябва да разкриват значението на парите и непаричните награди, които хората в организацията получават. Мотивиращата роля на възнагражденията е в това, че те разкриват индивидуалния принос на всеки.

- Комуникации – трудно е да се мисли за мотивацията на хората, без създаването, предаването, приемането и използването на взаимно изгодна информация. Комуникацията е действието, което прави мотивацията възможна. Основните комуникативни техники за мотивация са: обратна връзка, информиране, слушане, аргументиране, убеждаване, вербалните комуникации, писмените комуникации, и невербалните комуникации.

## **VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Единствено човешките ресурси са тези които съединяват суровините, технико-технологичните, финансови и всички други ресурси в продуктите. Те са тези, които го произвеждат, те са тези, които планират, организират и контролират процесите, те са хората в качеството си на ръководители, които мотивират и осъществяват мениджмънт. Човешките ресурси са ресурси, които правят чудеса с останалите ресурси на организацията, а и със самата организация.

Човешкият ресурс е с особена консистенция. Хората събрани да работят на едно място и в една организация, изискват особена справедливост за себе си. Хора със защитена справедливост са производителни и удовлетворени. Хора с ощетена справедливост са непроизводителни и неудовлетворени. Това е уникалност, която превръща човешките ресурси или в голяма сила или в едно голямо безсилие.

## **VIII. ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

Георгиев, Б. Основи на мениджмънта

Узунова, Ф. Основи на управлението

Христов, С. Основи на управлението

Христова, Т. Мениджмънт на човешките ресурси