

ГОДИШНА СРЕЩА НА  
СПЕЦИАЛИСТИТЕ ПО  
**ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ** В  
ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

ПЛОВДИВ

2019

ДОКЛАДИ



ИНСТИТУТ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

*Това издание на ИПА съдържа пълния текст на доклади, представени от гост-лектори по време на Годишната среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация, проведена в периода 10-12 юни 2019 г. в гр. Пловдив. Докладите представят актуални въпроси на политиките по управление на хората, добри практики, изследвания и иновации в управлението на човешките ресурси.*

## **АВТОРИ**

*доц. Валентин Василев, ЮЗУ “Неофит Рилски“*

*Мария Михайлова-Коцева, психолог и консултант*

*Нина Стоянова, директор на дирекция АПФСО в Държавна агенция „Архиви“*

*Светлин Симеонов, главен експерт в Областна администрация, Разград*

*проф. Маргарита Атанасова, УНСС*

*д-р Любомил Иванов, юрист-консултант*

*Бисерка Зарбова, СУ „Св. Климент Охридски“*

*проф. Маргарита Богданова, Стопанска академия, Свищов*

ISBN 978-619-7262-17-9

© Институт по публична администрация, 2019

## СЪДЪРЖАНИЕ

Мениджмънт на талантите в публичната администрация .....	3
Как да задържаме качествени служители? .....	11
Управление на резултатите чрез повишаване на мотивацията на персонала на Държавна агенция „Архиви” .....	15
Създаване и изпълнение на концепция за социална отговорност в Областна администрация Разград.....	20
Развитие на човешкия капитал в публичната администрация-съвременни тенденции, иновации, предизвикателства .....	26
Звената по човешки ресурси – лобирани и лобиращи .....	33
(законен лобизъм срещу търговия с власт и влияние).....	33
Благополучието на държавните служители – мисия възможна.....	37
Системи за управление на знанието в организациите от публичния сектор .....	46

## Мениджмънт на талантите в публичната администрация

Доц. д-р Валентин Василев, ЮЗУ „Неофит Рилски“

*„Обграждайте се само с хора, които ще ви водят нагоре. Просто животът вече е пълен с такива, които искат да ви дърпат надолу“ Джордж Клуни*

Всеки ръководител иска талантлив екип и талантливи служители, но същинското управление на таланта представлява огромно предизвикателство за управленските умения на всяко равнище в организацията, както в публичния, така и в бизнес сектора. Талантливите хора не реагират добре на тежките йерархични правила за даване на заповеди и контрол и очакват по-гъвкаво и адаптивно към индивидуалните им потребности и очаквания управление и със сигурност не са на работа заради едната заплата, а имат те очаквания, ценности и мотивация, много различни от тези на повечето хора.

В „Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 година“ на Република България са изведени ключови компоненти и цели, насочени към повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси в публичната администрация, като компонент от по-комплексните процеси, свързани с разработването и прилагането на ефективни публични политики, свързани в голяма степен с комплексното повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси.

Основната идея, разгърната на следващите страници е, че чрез приложението на подходящи инструменти за развитие на човешкия капитал и приложението на иновативни методи и техники за мениджмънт на талантливите служители, е възможно да се повиши качеството на работа на организацията, както в постигането на високи резултати в областта на реализацията на публични политики, така и в тесен контекст, в привличането и задържането на талантливи служители чрез индивидуално насочени управленски практики и модели.

Според някои изследователи талантът е умение и възможност за постигане на високи резултати в някаква област на човешката дейност, свързано с творческа надареност и уникална възможност на някоя област, наклонност, заложба, дарба<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Виж: Василев, В., Сн. Димитрова; Мениджмънт на талантите - от теоретична дилема към практически

От талантливите служители се очаква повече и те от своя страна очакват повече. Те много по-лесно се отегчават. Нужни са им различни предизвикателства. Те са различна „порода“ хора и се нуждаят от различен вид мениджмънт.

Мениджърът на талантлив екип трябва да се научи бързо да забелязва и да реагира на таланта, да знае как да му помогне да израсне, като едновременно с това леко го насочва в правилната посока<sup>2</sup>. Той трябва да разбира из основи каква роля играят талантите за успеха на екипа и да комуникира това ненаатрапчиво, но ефективно. Да си спечели уважението и да бъде човекът, когото талантът с готовност приема да бъде негов лидер е трудна задача. Но ако бъде свършена както трябва организацията се превръща постепенно във „фабрика за таланти“<sup>3</sup>.

### Как да привлечем и задържим талантите?

Напоследък все по-често могат да се чуят разговори между специалистите по управление на човешки ресурси за „затворен пазар на труда“<sup>4</sup>, за липсата на добри специалисти, за невъзможността да се подберат необходимите добре подготвени, талантливи служители, независимо колко и какви конкурси се правят.

Има ли таланти на българския пазар на труда или всички млади хора с висок потенциал предпочитат да напуснат страната и да се реализират в чужбина? Необходими ли са специални усилия, за да открием и да назначим таланта в нашата организация?

Още през 1943 г. в една своя реч пред студенти и преподаватели от Харвард президентът Уинстън Чърчил предсказва, че „империите на бъдещето ще бъдат империи на ума“<sup>5</sup>. Достигане на периода на развитие на икономика, основаваща се на знания, определя пазара за таланти като най-конкурентния пазар в момента.

Някои проведени в последните години проучвания говорят за качества<sup>6</sup>, които се повтарят и дават възможност да се оцени талантливият специалист, сред които: творческо мислене; инициативност; решава проблеми; самоуверен е и се гордее със способностите си; високи когнитивни способности; проявява емоционална и социална

---

инструмент за ефективно управление на човешките ресурси , сп. Публични политики.bg; Vol 2, No 4; „Политиките: теория и практика/policy: theory and practice“, 2011; 79-86.

<sup>2</sup> Byham, W., A.Smith, M. Paese, Grow Your Own Leaders, Prentice Hall, 2002.

<sup>3</sup> Реди, Д, Дж. Конгър, Превърнете вашата компания във „фабрика за таланти“, Харвард Бизнес Ревю, Класика и стил, 2009; стр. 61-81.

<sup>4</sup> Виж повече – Рибарска, Е., В. Василев, „Управление на човешките ресурси в публичната сфера – предизвикателствата на европейските измерения“, Бл., 2009.

<sup>5</sup> Ле Гранд, Ж., Мотивация, Посредничество и публична политика, Арс Ламина, Македония, 2010, стр. 166-177.

<sup>6</sup> Кон, Дж., Р.Кхурана, Л.Рийвс, „Отглеждане“ на талантите на вашия бизнес, Харвард Бизнес Ревю,

интелигентност; развива себе си и работи за развитието на кариерата си; работи добре в екип, както и под натиск и стрес; има правилна самооценка<sup>7</sup>.

### **Управлението на таланти като теоретична дилема**

Талантът е способността и потенциалната възможност да се направи нещо добре<sup>8</sup>. Да се търсят и откриват нови таланти, да се назначава, мотивират и задържат - това са безценни инструменти в борбата с конкуренцията. Да се работи с талантите е елемент от стратегическото управление на човешките ресурси.

### **Идентификация на таланта**

За да идентифицират истинските таланти, трябва да се контактува редовно със служителите. Чрез провеждането на редовни срещи и брифинги, има възможност за запознаване с трудностите и успехите на екипа, да се проследи неговото развитие и да се опознае всеки поотделно<sup>9</sup>. Така няма да се загуби контакт с екипа и винаги съществува яснота за ефективността на работа. Талантът на един човек може да се открие в няколко основни области: Стратегически мениджмънт; Социална компетенция; Личностно влияние; Емоционална интелигентност<sup>10</sup>.

Много е важно умението да се забелязва и оценява потенциала за развитие на служителите. Трудностите в тази област произлизат оттам, че повечето хора не успяват да покажат истинските си умения от самото начало. Затова трябва да се развиват умения да се улавя желанието и потенциала за постигане на успехи.

### **Спечелване на таланта**

След като са определени талантливите служители, важно е те да се привлекат на страната на организацията и ръководството. Те трябва да усетят и разберат да разберат, че са ценени и важни за организацията. Това може да стане чрез възлагането на по-отговорни задачи и намирането на атрактивни и иновативни начини за мотивиране<sup>11</sup>.

---

Класика и стил, 2009, стр. 43-61.

<sup>7</sup> Източник: North America Human Resource Management Association (NAHRMA), 08.2018 г.

<sup>8</sup> Стюърт-Котце, Р., К. Дън, Кой са вашите най-добри хора? Как да открием и прецените вашите топ таланти, Анхира, С., 2011, стр. 29.

<sup>9</sup> Гибсън, Р., Преосмисляне на бъдещето, Екслибрис, 2003.

<sup>10</sup> Василев, В., Цв. Бельовска; „Възможности за приложение на емоционалната интелигентност в публичната администрация“, Нов български университет / (НБУ); Департамент „Администрация и управление“, Годишник; Том I; 2017 г.; стр. 40-46; 2017.

<sup>11</sup> Цитиран източник - Рибарска, Е., В. Василев, „Управление на човешките ресурси в публичната сфера – предизвикателствата на европейските измерения“, Бл., 2009.

В подобни ситуации трябва да се внимава да не се „наранят“ останалите колеги. При поощряване на нечий успех другите не трябва да се чувстват подценени или не добре възнаградени за труда си. Това може да ги демотивира и да повлияе зле на работния процес. Затова трябва да се полагат усилия да осигурите чиста комуникация, прозрачност при взимането на решения и засилена обратна връзка. Също така, разпределянето на работата трябва да е такова, че служителите да работят и постигат заедно<sup>12</sup>.

### **Мениджмънта на таланти като практически инструмент за организационно развитие**

Безспорен факт е, че управлението на талантите е сред топ приоритетите за следващите години. В своята книга „Управление на таланта“<sup>13</sup> Алън Робертсън и Аби Греъм свързват таланта с „голям брой очаквания“. От една страна това са очакванията на ръководителя за високи професионални резултати от талантливия служител, за високи творчески постижения, които се проявяват не само в момента, но се очаква да се проявяват и в бъдеще. Логично е постиженията на таланта да подобрят резултатите и цялостната работа на организацията.

От друга страна това са очакванията на самия талант. Той обича да бъде в центъра на събитията, да отговаря на възникнали предизвикателства, да бъде включен в рискови ситуации, да участва в обогатяване и развитие на собствените си качества, да го мотивират и да се грижат добре за него.

Да се управляват талантливите хора означава да се намери пресечната точка между очакванията на ръководителите и очакванията на талантите, което само по себе си не е лесна задача.

В центъра на този процес са **добре определените условия за работа в организацията, предпочитани от талантливите хора**, а именно:

- създаване на условия за непрекъснато усъвършенстване на служителите За целта е необходимо да се инвестира значително в обучението на персонала, да се работи по проекти, предизвикателни по отношение на развитието на знанията и уменията, да се развиват и усъвършенстват непрекъснато ролята на длъжностите, да се търси компетентностния подход при решаване на проблемите в организацията (добър пример в тази посока е **Община Банско** с изградения от нея „Център за развитие на човешките ресурси“ чрез електронна

<sup>12</sup> В. Василев, Цв. Бельовска, „Организационно поведение. Теоретични основи“; изд. „Пропелер“, С., 2018.

платформа)<sup>14</sup>;

- предпочитаните организации работят с много възискателни системи за оценка на работата, като възнаграждават и повишават според постигнатите от служителите резултати. В тази връзка изключително добри резултати дават различните иновативни подходи за мотивация на служителите (напр. – мотивационни банки; мотивационни плакати<sup>15</sup>; мотивационна диагностика и други)<sup>16</sup>;
- в организацията се изгражда култура на поемане на рискове. В тази връзка ролята на лидерството е от огромно значение, както и извеждането на каузални инициативи, чрез които да се представят позитивите на работата в публичната администрация. Този компонент е ключов за ефективния мениджмънт на талантите и често е подценяван. Така **например Община Благоевград и ЮЗУ „Неофит Рилски“** са с изключително атрактивно присъствие в различни инициативи, събития и прояви, като партньорските им отношения водят до това, приемствеността и управлението на човешките ресурси да е на високо равнище, и освен в съвместните инициативи, то се изразява и в научно изследователски проекти и публикации, които могат непосредствено да се внедрят в практиката на общинските структури;
- предпочитаните от талантливите хора организации се придържат към строги стандарти за назначаване, оценяване и развитие на служителите си;
- предпочитани са работодателите, които са печеливши и развиващи се и могат да осигурят добри условия за труд и живот на своите служители<sup>17</sup>.

След като са осигурени **необходимите условия за привличане на таланта**, необходимо е да се положат допълнителни усилия, за да се задържи, като:

- постепенно разширяване отговорностите на длъжностната му позиция;
- осигуряване на все повече автономност и възможност за участие в процеса

<sup>13</sup> Робъртсън, А., А.Греъм, „Управление на таланта“, С. 2009.

<sup>14</sup> Сборник Добри практики 2016, Институт по публична администрация; <http://www.centre.bansko.bg/bg/център-за-развитие-на-човешките-ресурси/информация-за-създаване-на-центъра>.

<sup>15</sup> Забележка: тези практики и упражнения са част от учебното съдържание на курса „Съвременни мотивационни техники и приложението им в управлението на човешките ресурси“, част от магистърска програма „Управление на човешките ресурси“, специалност „Публична администрация“ в ЮЗУ „Н. Рилски“; / <http://law.swu.bg/mod/folder/view.php?id=37/>.

<sup>16</sup> В. Василев, Ив. Ефремовски; „Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики“, изд. Пропелер, С., 2017 г.

<sup>17</sup> Повече по темата може да бъде намерено и в изследвания на „Human Resource Institute“.



на вземане на решения както на неговото ниво, така и на по-високи управленски нива, където се търси неговото експертно мнение. Основното, което прави служителите по-резултатни е доверието, което имат в организацията и чувството, че към тях се отнасят по правилен и справедлив начин<sup>18</sup>;

- дават му се все повече шансове за постигане на по-високи цели и за участие в приоритетни за организацията дейности, като се поставя фокус на изследването на мотивацията. Пример за това е ръководството на **Община Враца**, което реализира със съдействието на експерти от ЮЗУ „Неофит Рилски“ изследване на мотивацията на служителите като част от ефективното управление на човешките ресурси, в резултат на което се събира информация за актуалното състояние на мотивацията на изследваните лица и проблемни области в мотивирането на служителите. В тази връзка ръководството на община Враца възприема подход в управлението на човешките ресурси, свързан с търсенето на подходи за ангажирането на служители, за осигуряването на нови и алтернативни начини за учене и развитие, както и към постепенното и постоянно подобряване на условията на труд, насърчаването на екипната форма в работата, като инструменти, водещи към по-високи цялостни резултати в работата. Тази практика е наградена за 2017 г. и е публикувана в ежегодния сборник, който Института по публична администрация издава<sup>19</sup>;
- реализирани каузи и инициативи, които да демонстрират значимостта на държавната служба пред младите хора. В тази връзка **Община Благоевград** и ЮЗУ „Неофит Рилски“ могат да бъдат посочени като добри партньори в подобни инициативи – като например кампанията на Обществения посредник „Дари детските си книжки“; реализацията на дни на отворените врати по различни поводи; включване на ученици и студенти в различни инициативи и други<sup>20</sup>; срещи и беседи с млади служители; включване на служителите в студентски и докторантски научни сесии<sup>21</sup>; <sup>22</sup>;

<sup>18</sup> Публичен стратегически мениджмънт, Туининг проект „Укрепване на структурите на българското правителство за мониторинг и анализ на основни политики и разработване на съгласувани стратегически решения, С, 2009, стр. 65.

<sup>19</sup> <[https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/good\\_practice\\_2017\\_all.pdf](https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/good_practice_2017_all.pdf)> посл. пос. – 19.04.2019 г.

<sup>20</sup> <http://www.blgmun.com/news4883/Fotoizlojba-posvetena-na-pochetnite-grajdani-be-otkrita-v-Blagoevgrad.html>.

<sup>21</sup> <http://www.blgmun.com/news4883/Fotoizlojba-posvetena-na-pochetnite-grajdani-be-otkrita-v-Blagoevgrad.html>

<sup>22</sup> <https://www.swu.bg/news/14-05-2019-morocco-day.aspx>

участия на служители в различни инициативи<sup>23</sup>, свързани с популяризиране на каузата<sup>24</sup> и предизвикателствата на държавната служба<sup>25</sup> и други;

- разработени програми за менторски отношения или за коучинг в определени етапи от кариерното развитие на служителите на база на направени проучвания за нагласите за реализацията им. Подобно на Община Враца, Община Банско доразвива и надгражда идеята за мотивация на служителите през 2018 г., като залага на разработването на мотивационен профил. Тази практика е ефективна, тъй като именно методиката на разработване на мотивационни профили на служителите има за предназначение установяването на равнището на мотивация на заетите<sup>26</sup>.

Когато програмите за управление на талантите не са самоцелни, а пряко обвързани с конкретните цели на организацията, икономическият резултат за компанията има реални измерения и възвръщаемостта от инвестицията е сигурна, като надвишава размера на вложените ресурси няколко пъти. С други думи е необходимо да се идентифицират „островите“ чрез подобни програми за талантиливи служители и да се изучават, разгръщат и поддържат във времето.

В жестоката конкуренция между организациите единственият начин за открояване от останалите е чрез фокусиране върху факторите, които са от най-голямо значение за отличните служители, а именно: възможност за професионална кариера и разгръщане на индивидуалните им способности и познания. Висшият пилотаж в тази област се крие в целенасоченото провеждане на програмата на управление на талантите, така че вложените средства за реализирането ѝ да бъдат съгласувани със и да спомагат за постигането на конкретните бизнес цели на организацията.

В резултат освен повишеният имидж на организацията като желан работодател, тя ще разполага с подготвени, висококвалифицирани и удовлетворени служители. Нещо повече - планирането на развитието на ключовите служители в най-подходящата за тях и за организацията насока осигурява ефективност и приемственост в дългосрочен аспект. Затова подходът на управление на талантите е една добре обоснована инвестиция за осигуряване на квалифицирани и мотивирани служители, които да гонят заложените бизнес цели.

<sup>23</sup> <http://www.blgmun.com/news4832/Startira-iniciativata-dari-detska-.html>.

<sup>24</sup> <https://www.swu.bg/news/19-04-2019-graduation-pif.aspx>.

<sup>25</sup> <https://www.swu.bg/news/14-01-2019-selection-rules-in-the-state-administration.aspx>.

<sup>26</sup> Василев, В., Ефремовски, И., Организационна култура и мотивация на персонал - теоретични основи и добри практики, Пропелер, С., 2017, с.253.

Като цяло може да се очаква, че в следващите години значението на приложението на ефективен мениджмънт на талантите ще се разширява и утвърждава. Организациите които развият адекватни програми и прилагат един „активистки“ подход към талантите ще изпреварят значително своите конкуренти и вероятно ще привличат и задържат все повече от „тази порода служители“.

И в заключение можем да се съгласим с думите на Роб Ливинсън, бивш изпълнителен директор на “Fortune 500”: „Успешната личност се вълнува и има позитивна нагласа. Ако вие се вълнувате, това ще даде пример на всички други в организацията“.

Тази констатация вероятно се явява ключово умение в контекста на битката за привличане и задържане на талантливи служители в публичната администрация и в утвърждаването на служенето на обществото и държавата в убедителна кауза.

.....  
**За контакти:**

Доц. д-р Валентин Василев; Правно-исторически факултет, ЮЗУ „Неофит Рилски“; Обществен посредник на територията на Община Благоевград

e-mail: [valyo@law.swu.bg](mailto:valyo@law.swu.bg); [ombudsman\\_blgd@blgmun.com](mailto:ombudsman_blgd@blgmun.com)

## Как да задържаме качествени служители?

Мария Михайлова-Коцева, психолог и консултант

В динамиката на днешното съвремие все повече на преден план за организациите стои въпросът за тяхното ефективно функциониране и начинът, по който служителите допринасят за това. Следвайки максимата, че най-добрата инвестиция е в развитието на човешкия потенциал, компаниите се стремят да привличат и задържат качествени служители. Но кои са факторите, които мотивират хората, достатъчни ли са политиките за финансово стимулиране и развитие в кариерата и защо въпреки всичко това, хората напускат организацията, след като в тях са инвестирани знания, опит, време, ресурси? Дали наличието на „твърди умения“ на специалистите са достатъчно условие те да бъдат възприемани и идентифициращи (се) като качествени служители? Какви „меки умения“ са необходими както на лидерите, така и на служителите, за да могат организациите да осигуряват отворен климат и пространства, в които човек/организация се чувства ефективен и ефикасен? Какво кара професорът по лидерство и организационна психология Роналд Е. Ригио да каже „Не ме е страх от тези, които напускат и си тръгват, а от тези които напускат и остават?“... Въпроси и „мисловни писти“, които вероятно се появяват под една или друга форма в работното всекидневие на хората, избрали да „чуват, виждат и мислят другите“ – ръководители, експерти „Човешки ресурси“, служители, колеги, организационни психолози и пр.

В древногръцката митология от любовта на Хермес – създателят на лирата и хармониката, защитник на пътниците, патрон на крадците, съпровождащ душите на мъртвите до подземния свят, минаващ през граници, преводач, вестител на боговете към човеците и пр., и най-красивата сред богините, богинята на плодородието – Афродита, се ражда Пейто. Пейто е мистична фигура и се смята за богиня на убеждаването, съблазняването и умението да се говори убедително. Името ѝ е свързано и с любов, удоволствие и плодовитост... Дори още тук, при смесването на „чертите“, „уменията“, „талантите“ на боговете, Хермес и Афродита, не е неочаквано предположението какви „дарби“ ще бъдат „отредени“ на Пейто... Но по какъв начин умението да убеждаваш и въздействаш влияе на процеса на задържане на качествените служители?...

Да убедиш другия и да му въздействаш означава да го накараш да вярва, да осъзнава, да приема и да се съгласява, ... с мнение, знание, факти, съдържания, били те рационални/обективни/реални, или ирационални/субективни/нереални.

Дали убеждаването и въздействието са достатъчни обаче, за да задържаме качествени служители?

В епохата на дигитализацията, достъпността на информацията, фалшивите новини и размитите граници, на придаването на ценност на „тук, сега и веднага“, а не на „там, тогава и преди/след време“, все пак съществуват принципи на социално влияние, които не попадат в ограничението на времевите рамки на миналото, настоящето и бъдещето. Тези принципи са залегнали в психологията на рекламата, маркетинга, търговията, както и във всички области, в които „човек с човек се среща“. Тези принципи са:

- Принцип на реципрочност;
- Принцип на последователност;
- Принцип на социалното одобрение;
- Принцип на харесването/сходство;
- Принцип на авторитета;
- Принцип на дефицита/липсата.

Принцип на реципрочност – едно от най-мощните средства за влияние. Според него ние трябва да се опитаме да отвърнем по същия начин на онова, което някой друг е направил за нас. Като социални същества, ние реагираме огледално към другите. С други думи, неочаквана първа услуга има способността да създава задължение. Именно чрез прилагането на този принцип ние си осигуряваме положителен отговор на молби и очаквания, които без съществуващото чувство за задълженост, биха били категорично отхвърлени.

Принцип на обвързване и последователност – Още в ранна детска възраст ние биваме възпитавани в ред и последователност, в повторемост и планиране на действията, за да прогнозираме резултата. Всъщност, последователността е съкратен път на вземане на решения, тъй като не ни се налага да преосмисляме и търсим ново решение, а реагираме автоматизирано. Това обаче означава и че понякога сами попадаме в капана на последователно придържане към решения и ритуали, тъй като подхождаме конвенционално. Но за да разберем защо последователността е толкова мощен мотив за действие, е важно да знаем, че при повечето обстоятелства тя бива високо оценявана и изпълнява адаптивна роля. И обратно – непоследователността най-често се приема като нежелана индивидуална черта. Високата степен на последователност обикновено се асоциира с лична и интелектуална сила. Тя е в основата на логиката, рационалността, стабилността и почтеността.

Принцип на социално одобрение – Един от начините да определим кое е правилно и кое не е да установим кое е правилно според другите (колкото повече са хората, които смятат една идея за правилна, толкова по-правилна ще е тази идея). Този принцип е особено валиден по отношение на начина, по който решаваме какво се смята за добро поведение. Приемаме, че когато много хора правят нещо, значи то е правилно. Тази черта на принципа на социалното одобрение е едновременно неговата най-голяма сила и най-голяма слабост. Склонни сме да прилагаме този принцип тогава, когато изпитваме несигурност.

Принципът на харесването – Всички предпочитаме да казваме „да“ най-вече на хора, които познаваме и харесваме. Този принцип мощно се използва в рекламата, а сред факторите, които оказват влияние върху прилагането му са: физическата привлекателност (автоматично сме склонни да допускаме по-лесно в социалното взаимодействие привлекателни личности); приликата с нас (харесваме хора, които приличат на нас, без значение дали приликата се отнася до мнение, черта на характера, произход или начин на живот); комплиментите и пр.

Принцип на властта и авторитета – свързан е с изключителната готовност на зрели хора да направят почти всичко по заповед на някакъв авторитет. Тази готовност е потвърдена от нашумялото изследване на професор Стенли Милграм от 1963 година. То разкрива несъмнената сила на авторитета и властта да контролират нашето поведение.

Принцип на дефицита/липсата – Ние ценим това, което ни е недостъпно. В ранна детска възраст се научаваме, че „човек се ражда в раздялата“. Големите открития (било то географски, математически, физически и пр.) са в резултат на някакви ограничения, липса и стремеж тази липса да бъде запълнена, обяснена, разбрана. Там, където нещата са ясни, ние често просто ги приемаме и не се мотивираме за изследване и други възможности. Затова принципът на дефицита е можеш мотивационен фактор за много постижения.

Прилагайки принципите на влияние в социалното взаимодействие с качествени служители (водени от техните предимно позитивни и от време на време не толкова позитивни свързвания), реагирайки автентично, с разбиране и подкрепа, създаваме смисъл, който тези служители възприемат като стимул да продължават развитието си в организацията. Едновременно с това е добре да бъдем сензитивни към индивидуалното кариерно развитие и към периодите на криза, описани в организационната психология (периодът на междукариерна криза и преоценка – между 12-та и 16-та година и този, свързан с пенсиониране). В допълнение, да комуникираме, срещаме, обсъждаме и проявяваме емпатия, автентичност и откритост; да слушаме, виждаме, усещаме другите, т.е. да създаваме свързаност.

### **Използвана литература:**

Ригио, Р., „Въведение в индустриалната/организационната психология“, Изд. „Дилोक“, 2006.  
Чалдини, Р., „Влиянието: Психология на убеждаването“, Изд. „Изток – Запад“, 2005.

.....  
\*Мария Михайлова е магистър по клинична психология и психотерапевт, дипломирана към Федерацията на европейските психодрама тренинг организации (FEPTO). Специализирала е психоаналитична психотерапия с деца и възрастни в централите „Алфред Бине“ и „Евелин и Жак Кестенберг“ в Париж, Франция.

Работила е в Института по психология на МВР в продължение на 16 години, както и за чуждестранни компании, предоставящи подбор, подкрепа и обучения на високи мениджърски

позиции. Работата ѝ е свързана с индивидуално и организационно консултиране, преговори и управление при кризи и стресови събития, като е сертифициран преговарящ към Отдела за водене на преговори на ФБР на САЩ.

Тя е дългогодишен учител към ИПА, както и към Гражданското училище за политически науки на Кралство Мароко и към Българското училище за политика "Димитър Паница".

## Управление на резултатите чрез повишаване на мотивацията на персонала на Държавна агенция „Архиви“

Нина Стоянова, директор на дирекция „Административно-правно и финансово-стопанско обслужване“ в Държавна агенция „Архиви“

Предизвикателствата пред публичните институции през последните години изискват активни усилия в посока на ефективното лидерство, начертаване на модерни стратегии за реформа, както и прилагане на техники за управление на хората, които включват съобразяване с очакванията и нагласите на персонала на организацията, степента на неговата удовлетвореност и повишаване на доверието. В този смисъл, и при наличието на ограничени финансови ресурси, управлението на човешките ресурси в Държавна агенция „Архиви“ си поставя за задача да идентифицира стъпки, които са насочени към продуктивността и резултатите на институцията, в рамката на нейната мисия за изпълнение на политиките в областта на архивното дело.

**Фундаментална цел на практиката е подобряване на капацитета на организацията и управлението на резултатите, чрез подобряване ангажираността на служителите**, в условията на ограничена финансова рамка на Държавна агенция „Архиви“. По-конкретно, тази цел се постига чрез повишаване на мотивацията на персонала на агенцията и степента на удовлетвореност, предимно чрез използване на **нефинансови мотивиращи фактори**, с фокус към емоционалните и интелектуалните нужди на служителите, отчитайки обстоятелството, че тези фактори имат по-дългосрочен ефект, в сравнение с финансовите фактори. Ключово място сред нефинансовите мотивиращи фактори заема **признанието, като двигател на мотивацията на отделния служител**, както и подобряване на условията на труд, увеличаване на възможностите за творческо, професионално и кариерно израстване. Визираният инструментариум за постигане на целите е прилагане на техники за управление на хората, които включват **формиране на положителни очаквания и нагласи** на персонала на организацията.

Практиката е в съответствие със Стратегията на Държавна агенция „Архиви“ за периода 2016-2020 г., и по-конкретно констатациите („анализ на средата“), свързани със състоянието на човешките ресурси и качеството на постиганите резултати. Също така, практиката кореспондира със Стратегията за развитието на държавната администрация за периода 2014-2020 г., стратегическа цел 4 „Професионално и експертно управление“, както и препоръките на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие



(OECD), съдържащи се в доклад „Ангажиране на държавните служители за постигане на публична служба с високи резултати“, 2016 г. (“Engaging public employees for a high-performing civil service”) Целева група са всички служители на Държавна агенция „Архиви“ на експертно и ръководно ниво в централното управление и териториалните поделения в цялата страна.

В рамките на практиката се предвижда разработване и провеждане на анкета за оценка на мотивацията на служителите на Държавна агенция „Архиви“, **по модела „PERMA“ от позитивната психология** (модел „позитивна емоция, ангажиране, позитивни отношения, значимост и постижение“, разработен от д-р Мартин Селигмън, американски психолог и пионер в позитивната психология. Петте градивни елемента на модела допринасят поотделно за благополучието и представляват самостоятелни цели за постигане. Във фокуса на анкетата ще бъде измерване на благополучието на работното място. Моделът се базира на разбирането, че много служители имат „фиксиран“ виждания за работното си място, на базата на предишен опит. Може да имат предразсъдъци, че никой не се интересува от тях на работното място, че не могат да се справят с натовареността си, както и че тяхната инициатива се омаловажава или че носят отговорност без всякакво признание. На практика, позитивната психология ни насърчава да „превъзпитаем“ нагласите си за „реалността“, която създаваме за себе си и за събитията, чрез **разбиране и надграждане на собствените силни страни и добродетели, насърчаване на положителното, а не коригиране на отрицателното.**

В периода от края на 2017 г. до първото полугодие на 2019 г., Държавна агенция „Архиви“ е предприела следните основни дейности, в изпълнение на практиката: Провеждане на мотивационно проучване на персонала на Държавна агенция „Архиви“; провеждане на анализ на текучеството на персонала на Държавна агенция „Архиви“; и провеждане на процедура за номинации за принос в категории „Екип на годината“ и „Служител на годината“ за 2018 г.

С помощта на външна консултантска фирма (консултантски доклад от Сдружение „Център за трудови и социални практики“), в края на 2017 г. се проведе мотивационно проучване на персонала в системата. Очертани са следните положителни тенденции:

1. Преобладаващи са нагласите за по-голяма натовареност в работата, при отразяване на същата в трудовите възнаграждения, като това е добра предпоставка за бъдеща работа по оптимизация на организационно-управленската структура и персонала;

2. Общо е мнението за добра комуникация и контрол на трудовата дейност между отделните звена и изпълнители, което е фактор за ефективността на работата;

3. Преобладава мнението за наличието на добър психологически климат и липса на неформални групи в колектива, което благоприятства трудовата мотивация и реализацията на стратегическите цели на агенцията.

В същото време, се очертаха и следните слаби страни:

1. Преобладаваща е неудовлетвореността от заплащането на труда и от липсата на допълнителни възнаграждения и стимули за добре свършена работа;
2. Една четвърт от служителите на агенцията заявяват, че остават да работят след установеното работно време, което е сигнал за неравномерно разпределение на работата или за недостатъци в тяхната квалификация;
3. Общо изразена е неудовлетвореността от условията на труд в агенцията (липса на места за хранене и почивка, липса на климатици, стара техника и обзавеждане и др.);
4. Сериозна пречка за трудовата мотивация в агенцията е липсата на достатъчно възможности за професионално и кариерно развитие на персонала.

През октомври 2018 г. бе подготвен анализ на текучеството на персонала, за периода 2016-2018 г. Анализът показва следните тенденции:

1. Застаряла възрастова структура на администрацията, което води постепенно до загуба на квалифицирани специалисти по служебно правоотношение, с ценен дългогодишен професионален опит и високо образование;
2. Липса на планирана във времето приемственост, която да компенсира тези загуби;
3. Повишаване на процента на текучеството на персонал в агенцията през отчетения период - по-голям процент на напуснали служители спрямо назначените такива и рязко увеличаване на броя на напускащите доброволно служители;
4. Напускащите доброволно служители от администрацията са: предимно работещи по служебно правоотношение, с висше образование – доктор, магистър и бакалавър, на високи експертни длъжности (главен и старши експерт), с преобладаващо прекратяване на правоотношението в териториалните структури на страната в най-трудоспособната възрастова група;

5. По-голямата част от всички напускащи служители са от специализираната администрация на агенцията на високи експертни позиции, с тенденция за увеличаване броя на напускащите служителите, заемащи ръководни функции - началник на отдел.

Цел на номинациите за принос, в категории „Екип на годината“ и „Служител на годината“, е създаването на „климат на предизвикателството“, с цел подобряване съпричастността на отделния служител към изпълнението на стратегическите цели на организацията. Стремешът на инициативата „Служител на годината“ е служителите в организацията да изберат свои колеги с отличаващи се професионални знания и умения, предприемчивост и находчивост при справянето със служебни казуси и дейности, както и колеги с доказан принос за подобряване имиджа на агенцията. Инициативата „Екип на годината“ е насочена към отличаване на формални или неформални екипи от служители, при отчитане на постигнатите резултати от тези екипи за изпълнение на стратегическите цели на агенцията.

**Избрани критерии в категорията „Служител на годината“ съгласно Процедурата на Държавна агенция „Архиви“:**

- Служители, които се отличават с професионални знания и умения, предприемчивост и находчивост при справянето с казуси и дейности, които надхвърлят служебните им задължения;
- Служители с доказан личен принос за реализиране на дейност в резултат на получено външно финансиране;
- Служители, постигнали положителен резултат на дългосрочно нерешен проблем или казус;
- Служители с реализирана собствена инициатива с принос за изпълнението на стратегическите и оперативни цели на ДАА;
- Служители с доказан принос за подобряване имиджа на агенцията и получена външна оценка.

**Избрани критерии в категорията „Екип на годината“:**

- Екипи, които в резултат на работата си и постигнатите резултати, са допринесли за придобиването на документите на значими за българската история личности и/или организации;
- Екипи, които в резултат на работата си и постигнатите резултати, са допринесли за подобряване имиджа на агенцията и/или са получили награди и отличия от реализираните дейности и инициативи.

След провеждане на процедурата за номинации и гласуване за принос през 2018 г., бяха отличени двама служители на Държавна агенция „Архиви“ и един екип на годината.

## **Създаване и изпълнение на концепция за социална отговорност в Областна администрация Разград**

Светлин Симеонов, Областна администрация Разград

Концепцията за социална отговорност в Областна администрация Разград беше разработена и приложена от екип от експерти от институцията през 2018 г. при внедряването на системата за управление на качеството Обща рамка за оценка CAF в администрацията.

Социалната отговорност на администрацията, неправителствения сектор и бизнеса е основен стълб на развитото общество. Добре планираните дейности – израз на социалната отговорност на една организация допринасят не само за устойчивото развитие на администрациите, но и на обществото.

Практиките на социална отговорност могат да включват разнообразни инициативи, които надхвърлят регулаторната рамка, в която работи организацията. Те могат да са насочени както навътре към самата организация (енергийна ефективност, рециклиране, развитие на човешкия капитал и подобряване условията на труд, стимулиране на доброволчеството сред служителите и др.) така и към обществото (прилагане на ефективни антикорупционни практики, нови решения за прозрачност и отчетност пред обществото, за равнопоставеност на граждани и служители, инициативи за подпомагане на хората в неравностойно положение, благотворителни и зелени кампании и др.).

### **Предпоставки за създаването на Концепцията:**

Преди внедряването на добрата практика Областна администрация Разград изпълняваше немалко дейности, вързани със социалната отговорност, но те се случваха инцидентно, без да са планирани, описани и подредени в рамките на планов документ. Не се водеше отчет какво е свършено, липсваше и анализ на постигнатите резултати и на ефекта от извършените дейности. Не всички служители в администрацията бяха запознати какво се върши в тази сфера.

### **Цел на Концепцията:**

Концепцията е израз на доброволен ангажимент на Областния управител и служителите в Областна администрация Разград извън преките функции и задължения на администрацията, за реализиране на дейности в подкрепа на опазването на околната среда, устойчивото развитие, хората в неравностойно положение и личностното развитие на децата и младежите.

Ръководството на администрацията се ангажира да взема отговорни решения спрямо обществото, служителите си, природата и развитие на област Разград.

#### **Мисия на Концепцията:**

Всеки служител в организацията трябва да бъде съпричастен към дейностите, описани в концепцията. Изпълнението на дейности, визирани в настоящата концепция подпомага изграждането на положителен имидж на администрацията в обществото и на отношението на хората към нея.

#### **Принцип на действие на Концепцията:**

С приемането на Концепцията към областта на социалната отговорност бяха приложени принципите на PDCA цикъла за непрекъснато самоусъвършенстване при Системата за самооценка CAF: „планиране – изпълнение – оценка – действие”. Отговорници за изпълнението на Концепцията са главният секретар на Областна администрация Разград, директори на дирекции, експертът „Връзки с обществеността”, ръководители и служители в администрацията.

#### **Целевата група на крайните потребители на добрата практика:**

Ръководството и служителите на Областна администрация Разград, териториални структури на централната изпълнителна власт, общински администрации, кметства, неправителствени организации, бизнес и граждани.

Последваща оценка на изпълнението на Концепцията след една година функциониране:

- приемането и стартирането на изпълнението на Концепцията доведе до разширяване обхвата и броя на дейностите, изразяващи социалната отговорност на администрацията. Подреждането на дейностите в няколко основни направления стимулира пораждање на много нови идеи за инициативи;
- дейностите, изразяващи социалната отговорност на Областна администрация Разград станаха много по разпознаваеми за широката общественост и започнаха да получават голям отзвук в медиите като примери за добри практики;
- напредъкът в реализацията на Концепцията се отчита като се следи изпълнението на система от индикатори: брой изпълнение дейности, брой служители, включили се в дейностите, брой бенефициенти на инициативите, брой решени обществени проблеми, брой публикации в медиите и др.;
- от решаващо значение за това Концепцията да се утвърди като добре работещ модел беше изключителната активност и ангажираност на Областния

управител на област Разград в изпълнението на дейности, изразяващи социалната отговорност на администрацията и приемането ѝ от служителите в администрацията.

### **Сфери на действие на Концепцията:**

Добрата практика е насочена към служителите на администрацията и към всички аспекти на устойчивото развитие (социална сфера, култура, икономика и екология).

#### **1. Социална отговорност към служителите в организацията:**

- тим билдинг;
- гъвкаво работно време;
- безплатни профилактични прегледи;
- постоянно подобряване на условията на труд: съвременна офис техника, ергономични офис мебели, кафемашини, диспенсъри за топла и студена вода, подходящо осветление, служебни телефони и автомобили;
- подкрепа за професионалното развитие с включване в обучения и обмен на опит с колеги от други администрации в страната и чужбина;
- включване на служителите на администрацията в подготовката и изпълнението на комуникационни инициативи и проекти;
- стимулиране на доброволчеството сред служителите в администрацията.

#### **2. Ангажираност към опазването на околната среда и устойчивото развитие:**

- В резултат на иницираната и назначена от Областния управител Експертна комисия за избор на система за мониторинг на атмосферния въздух в град Разград в гр. Разград беше инсталирана за тестов период мобилна станция за наблюдение качеството на атмосферния въздух;
- включване в кампанията „Да изчистим България заедно“ на БТВ Медия груп и в кампании за засаждане на дървета;
- разделно събиране на отпадъци, рециклиране на тонери и бракувана компютърна техника, на хартия и пластмаса, събиране на пластмасови капачки, въведени енергоспестяващи мерки.

#### **3. Подкрепа на хора в неравностойно положение:**

- функциониране на Областен съвет за превенция на домашното насилие като иновативна добра практика за междуинституционално сътрудничество. Разработена Програма за превенция на домашното насилие в учебните заведения;

- наемане на хора с увреждания по национални и регионални програми за заетост; обучение на служителите от „Едно гише“ за работа с хора със специални потребности;
- осигуряване на дарения като инвалидни колички за хора с увреждания;
- подкрепа на проекти, насочени към интеграцията на ромите;
- сътрудничество с неправителствени организации, работещи в сферата на интеграцията на ромите.

#### **4. Подкрепа на личностното развитие на деца и младежи:**

- осигуряване на дарения за първокласници, изявени деца и младежи и ученици в неравностойно положение;
- организиране на конкурси за детско творчество като „Великден през моите очи“; организиране на годишна класация „Спортист на годината на област Разград“ с категория „Най-перспективен млад състезател“;
- организиране на детски празник „3D Европа“;
- участие в проект „Ученически практики“ и „Студентски практики“, „Летни стажове в държавната администрация“, НП „Старт в кариерата“ и др.;
- организиране на Ден на отворените врати в администрацията в рамките на инициативата на Джуниър Ачийвмънт България „Мениджър за един ден“;
- стимулиране на млади таланти с награди;
- включване на талантиливи деца и младежи в пътувания за обмен на опит в чужбина в рамките на споразумения за международно сътрудничество.

#### **5. Изпълнение на политики в подкрепа на устойчивото развитие на област Разград:**

- подкрепа за реализиране на инфраструктурни проекти;
- осигуряване на средства за ремонти на образователна и културна инфраструктура и за благоустрояване на населени места;
- осигуряване на възможности за обмен на опит с чуждестранни партньори.

#### **6. Дейности в подкрепа на безопасността на движението:**

- включване в инициативата Европейски ден без загинали на пътя (EDWARD);
- разработен вътрешен правилник за спазване правилата за движение по пътищата от служителите от администрацията;
- приет отчет за 2018 г. и план за 2019-2020 г. за безопасност на движението по пътищата.



**7. Дейности за опазване на културно-историческото наследство в областта:**

- предприемане на действия за опазване на сгради – паметници на културата;
- подкрепа на проекти за реставрация на религиозни храмове;
- създаване и представяне на изложба на военните паметници и паметни плочи в областта, подкрепа за издаване на сборник „Военната памет на област Разград“.

**8. Оказване на съдействие за решаване на актуални обществени проблеми:**

- създаване на експертни групи с участие на всички отговорни страни за решаване на обществени проблеми;
- оказване на съдействие за задействане на отговорни институции при решаване на обществени проблеми;
- оказване на персонално внимание и съдействие на всеки гражданин.

**9. Изпълнение на политика за прозрачност и отчетност пред обществото:**

- изпълнение на антикорупционни мерки;
- активна медийна политика;
- внедряване на системата на управление на качеството CAF;
- включване в проекти, насочени към повишаване прозрачността на администрациите;
- редовно публикуване на информация за дейността на областните съвети и комисии, на планове и отчети за дейността на администрацията на интернет страницата на Областна администрация Разград;
- ежегодно участие в конкурса на сдружение „Прозрачни регламенти“ за най-прозрачна администрация.

Изпълнението на Концепцията се популяризира сред обществеността чрез изпълнението на Комуникационен план. Изпълнените дейности по Концепцията за социална отговорност следва да бъдат популяризирани като добри практики в интернет страницата и профилът в социалните мрежи на Областна администрация Разград, както и в местните медии.

Концепцията беше включена като интегрална част от Стратегията за развитие на Областна администрация Разград.

Концепцията за социална отговорност в Областна администрация Разград е иновативна добра практика за администрациите в региона.

Като добра практика Концепцията може лесно да бъде трансферирана в други администрации: областни и общински администрации, териториални структури на централната изпълнителна власт, в министерства и агенции.

---

**За контакти:**

Светлин Симеонов – Главен експерт в Областна администрация Разград,  
тел. 0895 518 106, e-mail: [s.simeonov@rz-government.org](mailto:s.simeonov@rz-government.org).

## Развитие на човешкия капитал в публичната администрация - съвременни тенденции, иновации, предизвикателства

проф. М. Атанасова, УНСС

Успешното постигане на целите пред публичната администрация зависи от разнообразни фактори, сред които традиционна водеща роля има състоянието и динамиката на човешките ресурси, хората, изпълняващи разнообразните работни задачи в администрациите. Във връзка с това се откроява значимостта на техните **знания и умения, чрез които се създават полезни/ценни резултати**, известни в специализираната литература и управленска практика като **човешки капитал**<sup>27</sup>. Едва ли тук са необходими доказателства, че в основата на ефективността и ефикасността на дейностите в администрацията стоят знанията и уменията на хората, човешкият капитал, което е обект на настоящото изложение. При това се имат предвид редица специфики на макро-средата, в която днес се развива човешкият капитал в публичната администрация в България:

- Привличането и задържането на подходящи специалисти се осъществява в условията на нарастваща конкуренция с работодатели и от други страни на ЕС (правото на свободно движение на хора и работници е основен принцип в ЕС), а пазарът на труда в България като част от европейския трудов пазар се характеризира с нарастваща трудова териториална мобилност. При това се има предвид, че през последните години в България непрекъснато нарастват доходите от труд, но при относително ниска степен на удовлетвореност от заплащането на труда, което в други страни от ЕС е доста по-привлекателно;

- Дигитализацията и електронизацията на дейностите трансформират работните процеси, длъжностите и изискванията към компетенциите на служителите, при което непрекъснато нараства необходимостта от обучение и развитие на хората в администрациите. При това трябва да се има предвид, че в условията на съвременните демографски процеси в редица работни екипи вече работят лица от три поколения, което също изисква специално внимание към развитието на техния човешки капитал. Възрастовото разнообразие в работните екипи в условията на нарастваща дигитализация и електронизация поставя редица специфични теми пред успешното

<sup>27</sup> Human capital metrics and analytics, CIPD, London, 2017, p.5.

управление на хората като се очертават и проблематиката на асиметрията в обучението на персонала в процеса на работа – случаи в които млади служители предават свои знания и умения на по-възрастни и опитни колеги.

Това са само част от спецификите на средата за развитие на човешкия капитал в публичната администрация в България, при което се откроява разбирането на тези дейности както като част от мотивационния пакет за привличане и задържане на кадри така и като компонент на работодателския бранд.

**Основната цел** на настоящия доклад е да се систематизират и представят съвременни тенденции в развитието на човешкия капитал с акцент върху иновативни практики и предизвикателства в тази област. При това представените акценти в настоящия доклад могат да бъдат източник и стимул на идеи за прилагане на добри практики в управлението на човешките ресурси в администрацията в съответствие с условията за участие в ежегодния конкурс на тази тема, организиран от Института по публична администрация.

Сред факторите за развитие на човешкия капитал се открояват както **формалното образование и обучение**, така и **неформалното обучение**, вкл. неформални обучения в процеса на работа, които не се съпровождат с придобиване на дипломи за формалните образователни степени (основно, средно, висше), но имат изключително важна роля за усъвършенстване на работните компетенции и за успешното изпълнение на работните процеси (фиг. 1).

Класическата роля на формалното образование и обучение (съпроводено с придобиване на дипломи за степени на образование и обучение в съответствие със законовата база) се свързва с очаквания за изграждане на необходимия фундамент от знания и умения, който е необходим на човека за бързо и успешно овладяване на определени компетенции, необходими за изпълнение на съответни работни задачи в трудовия процес. В процеса на работата фокусът е върху **неформалното обучение, което се осъществява чрез разнообразни методи**, които обикновено се структурират в две основни групи- обучителни курсове и **други методи** като:

- периодични срещи на тематични/работни/проектни групи за обсъждане и решаване на проблеми, свързани с работата, нови процедури, регулации и др. (вкл. и в електронна среда). Например: ежеседмични кратки срещи на работна/проектна група;
- самообучение чрез изучаване на предварително подготвени и систематизирани информационни и тренинг материали (указания,

наръчници, презентации, регулации и др.), които се предоставят в електронен вид (е-тренинг платформа, интранет страница на организацията и др.) или на хартиен носител.



Фигура 1 Развитие на човешкия капитал чрез образование и обучение

- ротация на трудови задачи/длъжности, работни посещения, командировки с цел обучение и развитие на служителите;
- наставничество/менторство/коучинг;
- участие в конференции, форуми, изложения (традиционни или в електронна среда);

Прилагането на горепосочените други методи за обучение **вече е част от добрите практики в областта на обучението на хората в редица организации**<sup>28</sup>;

През последните години в световен мащаб се наблюдават и анализират редица **съвременни тенденции**<sup>29</sup> в дейностите по развитие на човешкия капитал на

<sup>28</sup> Атанасова, М., 2017, Развитие на компетенциите чрез обучение в организациите и заети младежи с висше образование в България, сп. Население, Том 35, Книжка 2, 2017, 183-202.

<sup>29</sup> Deloitte Global Human Capital Trends, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019; People Trends 2018; Trends Reshaping the Future of HR, 2015; AoN, 2018.

организационно ниво в контекста на управлението на човешките ресурси, сред които за целите на настоящото изложение се открояват промените в две основни области: обучение и развитие на персонала и оценяване на изпълнението, систематизирани в таблица 1.

Таблица 1. Съвременни тенденции в обучението, развитието и оценяването на човешките ресурси

<b>Обучение и развитие на човешките ресурси</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• създаване на среда за непрекъснато учене в ежедневната дейност- (планирани периодични срещи с екипа, с преките ръководители, самостоятелно запознаване с подготвени достъпни материали);</li> <li>• усъвършенстване на лидерските умения на преките ръководители за развитие на компетенциите на хората в работните екипи;</li> <li>• системно наблюдение на метрики/показатели/бази данни за обучителни интервенции;</li> <li>• кариерните пътеки като пътеки на знанието - последователно акумулиране на знание и опит и необходимост от организационна подкрепа на кариерното развитие, което става част от работодателския бранд.</li> </ul>
<b>Оценяване на изпълнението/представянето на човешките ресурси</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• обвързване на оценката на изпълнението на човешките ресурси с целеполагането и каскадирането на целите в организацията;</li> <li>• наблюдение и определяне на полезни и ценни практики в организацията;</li> <li>• усъвършенстване на лидерските умения на преките ръководители за ефективна обратна връзка, което става част от тяхната оценка на изпълнението;</li> <li>• обратната връзка като част от работодателския бранд.</li> </ul>

**Организационната подкрепа на кариерното развитие<sup>30</sup>** е част от мотивационния пакет за привличане и задържане на необходимите кадри и се свързва с прилагането на разнообразни програми и процеси, които подпомагат кариерния успех на служителите. Във връзка с това при управлението на хората на организационно ниво трябва да се осъществяват разнообразни дейности, които се систематизат в три основни направления, представени на фиг. 2.

<sup>30</sup> Атанасова, М., 2018, Организационна подкрепа на кариерното развитие - наблюдение и анализ, сп. Диалог, бр.4/2018, 3-19.



Фигура 2 Организационна подкрепа на кариерното развитие- основни области

На фиг. 2 се открояват трите основни области, в които чрез своите дейности администрацията може да подкрепя служителите да акумулират знания и умения, да изграждат компетенции и да разбират кариерните пътеки като пътеки на знанието<sup>31</sup>.

Особен интерес предизвикват необходимостта в организацията да се търсят и предлагат възможности за **включване в изпълнението на нови, вкл. по-предизвикателни работни задачи**. Изследванията показват, че работните задачи/длъжности са източник на възможности за професионално развитие чрез включване в процеси и ситуации на промяна в организацията и за нарастването на обхвата на длъжностните/ролевите цели. Този базиран на работните задачи/длъжности опит поставя редица изисквания към съдържанието и динамиката на задълженията на служителите. Предоставяните възможности в организацията за извършване на нови, вкл. по-сложни, по-предизвикателни работни задачи изисква да се анализират задълбочено работните процеси и длъжности в организацията и да се подготви широк списък от работни задачи/длъжности, които могат да се предлагат на служителите на различен етап от развитието на техните компетенции и от готовността им за навлизане в нови работни роли. Към описанието на работните задачи/длъжности трябва да се

<sup>31</sup> В тази част на доклада се представят резултати от проведено изследване, представено в публикация от 2018 г.: Атанасова, М., Организационна подкрепа на кариерното развитие- наблюдение и анализ, сп.Диалог, бр.4/2018.

добавят и изискваните компетенции за тяхното успешно изпълнение, за да може служителите, които проявяват интерес, да се ориентират какви знания и умения трябва да придобият в бъдеще. Този списък от работни задачи/длъжности трябва да бъде достъпен по съответния ред за преките ръководители и за служителите в организацията като се съчетава с ясни инструкции за организационните условия за заемане на съответните длъжности – например: изискване за трудов стаж на определена позиция, изискване за определени степени на оценки от атестационни процедури и др. На основата на изводите от проучените изследвания се систематизират редица управленски дейности и практики, чрез които организацията предоставя възможности за работниците и служителите да се включват в изпълнението на нови, по-сложни, по-интересни работни задачи/длъжности: предоставяне на достъпна информация за съдържанието и обхвата на работните задачи/длъжностите, която да се предлага на вниманието на преките ръководители и на служителите; ясни и разбираеми изисквания към компетенциите (твърди/технически и меки) за успешно извършване на работните задачи/длъжностите; предоставяне на достъпна информация за организационните изисквания за заемане на длъжностите-например оценки от периодични атестации, трудов стаж и др.) и в кои структурни звена и проектни екипи може да се получи консултация по тези въпроси; разработване и актуализиране на списък с разнообразни (по съдържание, обхват и степен на сложност) работни задачи/длъжности в съответните структурни звена, проектни екипи и др.

Другият значим компонент от организационната подкрепа на кариерното развитие е свързан с необходимостта от предоставяне на **регулярна обратна връзка за изпълнението и на персонални съвети за кариерно развитие**. Обратната връзка и персоналното информиране подпомага служителите да разбират по-добре цялостната картина, да откриват нови перспективи за развитие. Значима роля в това отношение се отнежда на преките ръководители, които осъществяват основните дейности по управление на хората (формиране и разпределение на работните задачи, наблюдение и оценяване на индивидуалното изпълнение/представяне, подбор на персонал, обучение и развитие на човешките ресурси и др.) в съответните екипи/проектна група или структурно звено и др. Анализът разкрива редица управленски дейности и практики, чрез които в организацията се предоставя на служителите регулярна обратна връзка за изпълнението и на персонални съвети за кариерно развитие: предоставяне (вкл. от прекия ръководител) на регулярна обратна връзка за равнището на индивидуалното представяне, което традиционно обхваща оценка на степента на изпълнение на



работните задачи и цели и на притежаваните от служителя компетенции; предоставяне на (вкл. от прекия ръководител) на персонални съвети и насоки относно участие в обучения и за изпълнение на нови и по-сложни работни задачи/длъжности като се отчитат както нуждите на организацията така и индивидуалните цели на служителя; предоставяне (вкл. от прекия ръководител) на персонални насоки и съвети за бъдещо кариерно развитие като се имат предвид както целите на организацията така и интересите и предпочитанията на служителя.

Успешното осъществяване на тези дейности се съчетава с интензивно наблюдение и оценяване на индивидуалното изпълнение/представяне на служителите, което в съвременните организации се подпомага от съответните информационни системи и технологии. При това в съвременните високоефективни организации периодичната оценка на изпълнението вече не се изчерпва с традиционните в миналото десетилетие годишни атестации, а обхваща интензивен диалог между прекия ръководител и служителя през целия период. (В съвременните организации вече функционират подходящи информационни системи, чрез които се наблюдава и отчита извършената работа на служителите ежемесечно, ежеседмично и дори ежедневно).

Изследванията показват, че редица компании в България **прилагат тези добри практики за организационна подкрепа на кариерното развитие**, в основата на което е системното наблюдение и анализ на предоставянето на разнообразни възможности за обучение; включването в нови, вкл. по-сложни и отговорни работни задачи; предоставяне на обратна връзка за изпълнението и на персонални съвети за кариерно развитие<sup>32</sup>.

Представените накратко съвременни тенденции в развитието на човешкия капитал като част от дейностите по управлението на човешките ресурси очертава редица предизвикателства пред управлението на хората в публичната администрация, сред които се открояват както успешното навлизане на разнообразни методи за учене чрез обучителен компонент на периодични срещи с работния екип, с прекия ръководител и др., така и нарастващите очаквания към ролята и лидерските компетенции на преките ръководители.

---

<sup>32</sup> По-подробна информация по тази тема: Атанасова, М., 2018, Организационна подкрепа на кариерното развитие- наблюдение и анализ, сп. Диалог, бр.4/2018, 3-19

## Звената по човешки ресурси – лобирани и лобиращи (законен лобизъм срещу търговия с власт и влияние)

Любомил Иванов, PhD

Всеки ден се срещаме с процеси на лобиране, в което няма нищо лошо и нередно. Това е така, тъй като лобизмът е само малка част от голямата тема за публичната комуникация. Където има комуникация, има и елементи на лобиране, вкл. и в работата на звената по човешки ресурси, които комуникират едновременно с мениджърския екип и с вътрешната публика (служителите). Необходимо е процесите да се познават и да се управляват по правилния начин.

За да можем да дадем дефиниция на лобизма, ние трябва да очертаем неговите същностни страни. Също както и публичните отношения (PR), от които произхожда, лобизмът е преди всичко социална **технология**. Терминът има др.гр. произход и съчетава техно (майсторство, умение) и логос (изучаване). Технологията е съвкупност от похвати и инструменти за постигане на определен резултат. Лобизмът като социална технология анализира, прогнозира и трансформира организационно-публичната система (т.е. конкретната организация и нейните публики – вътрешна и външна).

Най-същностната черта на лобизма е упражняването чрез него **въздействие** (натиск). А най-характерното за това въздействие е, че е законосъобразно. То се осъществява чрез комуникация, но когато тя не предизвиква желаната промяна, се ползват и други законосъобразни техники и практики за въздействие. Общото кратко на тези техники и практики е, че те са **законни** – напр. аргументи, стимули, поощрения, дисциплинарни наказания и т.н.

Лобирването преди всичко е **комуникация** във всичките ѝ проявни форми – вербална, писмена, епистоларна, дискурс, презентативна, публична, „очи в очи” и т.н. Този тип комуникация има две неизменни характеристики: **откритост** и стремеж към **убеждаващо въздействие**. Откритостта е най-отчетливата разграничителна линия от търговията с власт и влияние, корупционните практики и останалите противозаконни дейности, замаскирани като „лобизъм”. Убеждаващото въздействие изключва всякакви противоправни действия като подкуп, рекет, принуда, търговия с власт и влияние и др. подобни. Убеждаващата комуникация включва аргументи, доводи, сравнителни примери, доказателства и правни основания.

Терминът аргумент произтича от англ. argue – споря, като може да означава още твърдя, обсъждам, убеждавам, доказвам. Аргументацията означава достигането до

определени изводи въз основа на логически построени съждения. Тук ударението пада върху логиката по лат. триада *conceptus – iudicium – ratiocination* (понятие – съждение – умозаключение). Следователно, за да бъдем убедителни, трябва да имаме задълбочени познания по логика, реторика и дебатиране.

Относно убеждаващата комуникация Елиът Арънсън дава следните предписания, които напълно споделям:

„На мненията ни могат да повлияят отделни лица, които са едновременно специалисти и вдъхват доверие.

Доверието към комуникатора (и неговата ефективност) може да нарасне, ако той поддържа позиция, която очевидно е в противоречие с личните му интереси.

Доверието към комуникатора (и неговата ефективност) може да нарасне, ако той не дава вид, че се старее да повлияе на мнението ни.

Когато става въпрос за мнение и поведение, свързани с някакви проблеми, ако харесваме даден човек и можем да се идентифицираме с него, мнението и поведението му ще имат по-голямо влияние върху нашето мнение и поведение, отколкото съдържанието им обикновено предполага.<sup>33</sup>

Комуникацията, за която говорим има за свой адресат орган или персона, които могат да вземат решение по даден въпрос – **решаващ орган или личност**. В обичайния случай това е орган на държавната или местната администрация (публична администрация). Процесът на лобиране представлява целенасочено влияние върху вземащите решения в държавната администрация.

Очевидна е връзката с правото. Една от най-кратките формулировки изглежда така: **лобизъм = PR + право**. Лобирането има ясна **цел** и тя е **промяна в правна сфера на определено лице**. През целия си живот ние придобиваме имуществени и неимуществени права, които носят със себе си и задължения. Съвкупността от права, задължения и правоотношения е правната сфера (патримониум) на всеки от нас. Тя е динамична, тъй като всяка промяна в някой от елементите ѝ, води до промяна на цялата правна сфера. Например: излизам в отпуск и през този период за мен отпадат служебните задължения – категорична промяна в моя патримониум. Обратно: връщам се от отпуск и автоматично влизам в служебните си задължения – ето още една решителна промяна в патримониума.

Промяната в правната сфера трябва задължително да е съобразена със закона,

<sup>33</sup> Арънсън, Елиът. Човекът – „социално животно“. С., изд. Дамян Яков, 2009 г., стр.119.

т.е. да бъде **законосъобразна**. Законността обхваща като минимум два фундаментални принципа – върховенство на закона и равенство пред закона. Върховенството на закона означава подчинението на всички правни субекти на законовите разпоредби, точното и стриктно изпълнение на закона от всички (**вертикал**). Равенството пред закона е еднаквото прилагане на закона спрямо всички правни субекти (**хоризонтал**). Кръстът на вертикал и хоризонтал е основата на съвременния правов ред. Незаконсъобразността носи санкция (административна, наказателна) за този, който цели незаконна промяна в правната сфера със своите действия.

Лобирането винаги е в интерес преди всичко на определено лице, но като минимум този интерес не трябва да влиза в конфликт с колективния. А още по-добре би било ако те са в хармония. В горния пример с отпуската – HR ще направят преценка дали моето отсъствие е съвместимо с колективния интерес.

Същностните страни на лобизма, които очертахме по-горе са:

- *технология – социална и комуникационна;*
- *въздействие чрез законни средства;*
- *комуникация – открита и убеждаваща;*
- *адресат на комуникацията – решаващ орган;*
- *специфична цел - промяна в правната сфера на определено лице;*
- *промяната в правната сфера трябва да бъде законосъобразна;*
- *промяната трябва да бъде в съответствие с колективния интерес.*

На основата на очертаните същностни страни на лобизма, бихме могли да го дефинираме по следния начин: **Технология за въздействие чрез убеждаваща комуникация и други законни средства, насочена към решаващ орган, с цел законосъобразна промяна в правната сфера на определено лице в индивидуален и колективен интерес.**

Разлика с ходатайството и застъпничеството.

- обикновено ходатайството цели заобикаляне на закона – така напр. ходатайстваме за назначаването на някой на работа, без да държим сметка, че за заемането на длъжността се изисква убедително представяне на обективен конкурс;
- най-често ходатайството е свързано с лична изгода – напр. ходатайстваме за фирма, която да поеме дадена обществена поръчка срещу обещано ни комисионно възнаграждение, което по принцип не ни се следва;
- ходатайството винаги е прикрита дейност, за разлика от откритата убеждаваща

комуникация на законното лобиране.

Основната разлика между застъпничеството (advocacy) и ходатайството е, че последното предполага неформални (приятелски) контакти между молителя и решаващия орган. Застъпничеството е защита на чужда кауза, възприета като своя. В този смисъл застъпничеството е лобиране в широк смисъл, за разлика от класическото лобиране пред държавните органи.

Един много точен термин изразява същността на застъпничеството и той е *адвокатстване*, който се употребява в смисъл, различен от упражняването на адвокатска професия. Адвокатстването е поискана или непоискана защита на чужда теза, която се противопоставя на аргументацията на събеседника. Обичайната фраза „няма да ставам адвокат“ („няма да адвокатствам“) на еди кого си, всъщност означава заставане на неговата позиция. Обикновено оправданието за това е, че първоначалният носител на тезата не присъства лично, за да се защити. Неговият защитник се превръща в открит проводник и съмишленик, т.е. в лобист, независимо дали е бил ангажиран предварително или не по формулата неприятелят на моя неприятел е мой приятел.

В заключение: процесите на лобиране са естествени и неизбежни в човешката комуникация. Тяхното познаване и адекватно менажиране са от ключово значение за противодействие на търговията с власт и влияние.

## Благополучието на държавните служители – мисия възможна

Бисерка Зарбова, СУ „Св. Климент Охридски“

Темата за благополучието като „добро и смислено съществуване“ и начините за постигането му е привличала вниманието и е ангажирала мислите на хората във всички времена, предмет е на обсъждане в редица религиозни доктрини и философски течения, в социални, хуманитарни и икономически научни изследвания. Първоначално благополучието е било изучавано с фокус върху индивида и неговото поведение, а по-късно, към средата на XIX век, вниманието се разширява и върху ефектите на ниво група и/или конкретна организация, както и глобално върху обществените ползи. От средата на 70-те години на миналия век интересът към благополучието непрекъснато се повишава, ескалирайки през последните две декади. Подобен бум, в контекста на протичащите в световен мащаб процеси на глобализация, технологична инвазия, дигитализация на мисленето и отношенията, демографски и ценностни кризи, е обясним с растящите потребности от хуманност в обществото. Говори се вече за навлизане в „пост материалистичен“ период, през който хората се вълнуват от проблемите на качеството на живот отвъд икономическия просперитет.

Как тази тема присъства в политиките и практиките по УЧР в държавната администрация, предвид поизтърганата у нас употреба на понятия като щастие и благополучие и придаваната им лековатост и несериозност на звучене? Настоящата работа цели да представи кратък теоретичен обзор върху идеите и разбирането за психологичното благополучие, като го интегрира с аспекти на възможности за приложение в практиката при управление на хора в организациите. Фокусът е върху държавната администрация като пространство, в което темата все още е пренебрегвана от гл. т. на целенасочени политики и активности за повишаване на благополучието на държавните служители.

В съвременното общество терминът „благополучие“ често е използван като критерий за оценка на качеството на живот. Поради това разбирането за индивидуално благополучие бива асоциирано предимно със социо-икономическия статус на личността, който е измерим с обективни индикатори за налични материални и/или социални придобивки. Една от съвременните изследователки по темата - Фелисия Юпер отбелязва, че понятието благополучие днес има двойствена употреба: от една страна служи за описване на обективно състояние, измеримо с конкретни факти за живота на

хората и техния социо-икономическия статус, а от друга страна, отразява начина, по който човек преживява своя живот. Втората употреба е свързана с индивидуална оценка, която не винаги е реципрочна на обективния статус (Huppert, 2014). Така понятието „благополучие“ като психично измерение има свое специфично съдържание, пречупено през призмата на субективните възприятия и оценки на индивида за действителността, т. е. отразява не фактическите обстоятелства в средата, а тяхната трансформация в полето на индивидуалните ценности, потребности и разбирания за живота. И в този смисъл, психичното благополучие е следствие от взаимодействието между личността и средата, опосредствано от субективните възприятия и оценки за него.

Двете основни насоки в проучването на благополучието като отражение на взаимоотношението „личност-среда“ се зараждат в лоното на древногръцката философия – хедонизъм и евдемонизъм. В традициите на хедонизма благополучието е разглеждано като комбинация от емоционални и рационални елементи, свързани със субективните преживявания на личността. Емоционалните компоненти съставляват съчетанието от приятни и неприятни емоции, преживявани в краткосрочна перспектива, а рационалните включват оценката на личността за удовлетвореността от собствените ѝ изяви и постижения в дългосрочен план. Водещ в хедонизма е принципът за повишаване на приятните преживявания и минимализиране на болката и неудоволствието. В евдемичната традиция понятието благополучие е разглеждано в по-широк контекст и интегрира субективните възприятия с обществената изява и оценка. Удовлетвореността и удоволствието се разглеждат като производни и неразривно свързани с развитието на личния потенциал и смисленото добродетелно съществуване (както за индивида, така и за обществото). Водещ е принципът за изпълнен с размишления и добродетелност (справедливост, честност, кураж, благородство) живот, за автентичност и съгласуваност с вътрешната същност на индивида. Конструктът „евдемония“, превеждан и осмислян като „щастие“, е определен от Аристотел като „крайна и най-висша цел сред всички други цели“ (Diener et al, 1998).

През последните години се заговори за трета насока в проучване на благополучието, която съчетава идеите на хедонизма и евдемонизма (Henderson, L., & Knight, T., 2012). Представителна за това направление е теорията за благоденствието/процъфтяването (flourishing) на Мартин Селигман, в която е изведена комбинацията от пет фактора като съставни и значими за преживяването на благополучие – положителни емоции, ангажираност, смисъл, положителни



взаимоотношения и постижения. Всеки човек, според тази теория избира определен начин на живот, целяйки да максимализира всичките пет елемента. Друга съвременна интегративна теория за благополучието е тази на Михай Чиксенмихай. Той концептуализира понятието „поток“ като състояние на въвлеченост, пълна свързаност между индивида и осъществяваната дейност, при което личните умения и предизвикателствата на дейността се проявяват едновременно в оптимално висока степен (Чиксенмихай, 2016). Това състояние поражда чувство на дълбока наслада и удовлетворение, като същевременно стимулира личностното израстване и развитие, поради което авторът го категоризира като оптимално преживяване. Стратегиите за подобряване на качеството на живот в същата теория могат да бъдат сведени до две основни перспективи: промяна на външните условия, за да се нагодят към целите на индивида или промяна на субективните възприятия за условията. Чиксенмихай твърди, че нито една от тези стратегии не е ефективна, ако се прилага самостоятелно – ефектът на всяка външна промяна отслабва, ако не се контролират страховете и желанията, но и само съзнателният контрол не би допринесъл за постигане на индивидуалните цели без външно подкрепление.

Темата за източниците и ефектите на благополучието отразява въпроса за каузалността и за посоката на въздействие помежду им. Познаването на източниците е предпоставка за инициране и развиване на дейности за тяхното стимулиране и за повишаване на ползите. Трудността в тази насока произтича от обстоятелството, че много от факторите, свързани със здравето, социално икономическия статус, жизнения стил, личностните характеристики, които обичайно се приемат за предпоставки, могат да бъдат разглеждани и като последици от преживяването на благополучие. Това двупосочно отношение на взаимообусловеност Юпер определя като „възходяща спирала“ (Huppert, 2014, p.17). И в този смисъл, от практическа гл. т. е важно да се отчита тази взаимообусловеност и да се стимулира надграждането, т. е. да се работи и в двете посоки - както за оптимизиране на обективните предпоставки за благополучие, така и за активизиране на субективните преживявания.

Обичайно, благополучието е разглеждано в контекста на темата за стреса, като в тази насока редица изследвания са установили обратно пропорционалната зависимост между двата феномена (Стоянов, В., 2015; Стоянов, В. и колеги, 2016). Вероятно, по същия модел активностите за управление на стреса в организациите се асоциират с ефекти върху благополучието, което формално логично не предполага допълнително ангажиране със специализирани нови програми и дейности. Подобен подход, освен че



фокусира предимно негативните аспекти на взаимодействието личност-среда и ограничава възможностите за въздействие до познаване и редуциране на последиците от стреса, не отчита системната перспектива на това взаимодействие и пренебрегва силата на позитивните послания. В системен план, ако се концентрират усилия за намаляване на проявата и негативните ефекти от едно състояние (в случая стреса), то алтернативно е необходимо осъзнато да се прилагат активности за поддържане на добри практики за стимулиране и на позитивните ефекти (т. е. за стимулиране на благополучието). В подкрепа на тази теза е и неуточнения произход на двата феномена - измерванията в емпирични изследвания не предоставят категорични доказателства и ясен отговор за това кои са обуславящите фактори на психичното благополучие в индивидуален, социален и културен план (Бакалова и др., 2016). Резултати от проведено през 2017/2018 г. психологично изследване върху стреса и благополучието при държавните служители също показват, че предикторите за ниво на стрес и ниво на благополучие са различни – т.е. различни обстоятелства влияят върху субективната оценка за двете преживявания (Зарбова, Б., 2019). Това още веднъж очертава необходимостта от извеждане и планиране на конкретни и целенасочени активности за повишаване на благополучието, отделно и независимо от дейностите за управление на стреса.

Какви на практика могат да бъдат тези дейности? През призмата на разбирането за благополучието като отражение на взаимоотношението личност-среда, промяната върху нивото на преживяваното благополучие може да се влияе от въздействието върху всеки един от двата елемента, разглеждан като отделна подсистема. От гл. т. на дейността по управление и развитие на човешките ресурси въздействие на ниво личност се постига основно чрез процедурите по подбор и обучение на служителите в организацията. Освен разнообразието от индивидуално-демографски данни и професионални компетенции, добра предпоставка за поддържане на благополучие сред състава е наличието на адекватни личностни характеристики (като напр. адаптивност, отвореност към знания, доминиращо позитивно настроение) при кандидатите, с които се охранва организационната среда. Тези индивидуални особености представляват „филтъра“, през който се анализира постъпващата информация за средата. Системно и целенасочено е необходимо да се инвестира и в активности за интегриране на новоназначените, както и за ангажиране на всички служителите в съвместни занимания, създаващи споделени преживявания. Пример за такива занимания са освен популярните организирани събития за изграждане на екип и работа в екип (тийм

билдинги), групови участия в социални, културни или спортни мероприятия, вътрешни обучения, доброволчески дейности и събития с кауза. В психологичен аспект подобни занимания осигуряват условия за удовлетворяване на социалните потребности на хората и предпоставят възможност за изграждане на добри колегиални взаимоотношения, уважение и взаимопомощ, а наличието на кауза в тях придава допълнително и усещане за смисъл и добротворчество. Реализацията на такива дейности изисква не толкова финансови средства, колкото инициатива, вдъхновение и личност или личности, които да задвижат процеса. Позитивният ефект може да бъде подсилен, ако се направят снимки и/или видео клипове, които да се обработят тематично и да се представят с вдъхновяващо послание на следващо общо събитие. За нуждата и ползата от такива съвместни действия ориентират и резултатите от представително национално проучване „Индекс на щастието“ проведено през 2018г. по поръчка на сп. “Мениджър“. Тези резултати показват, че включеността в общността е област, по която българите представят доста по-ниски стойности спрямо данните от аналогични изследвания в световен мащаб, т. е. един от параметрите на щастието, който ни поставя на по-ниски позиции спрямо другите нации е слабата подкрепа в по-широката социална общност. Интерпретацията на данните отразява факта, че в тесния семеен кръг българското население дава и се ползва от висока подкрепа (с най-високи стойности в световен мащаб, според цитираното измерване), но извън семейството липсва здрава свързаност между хората, няма устойчиво усещане за общност – нито в кварталите по местоживееене, нито в професионалните среди. Затова инвестирането на усилия в тази посока – за изграждане на общност сред служителите в една организация, може да се разглежда като стъпка към подобряване на благополучието на хората в нея. Цената отново може да бъде измерена не толкова и само във финансови средства, колкото в целенасочени и добре организирани действия. Инициативи като споделени пътувания от и до работа, групи за споделяне на опит, празнувания на различни лични поводи и отбелязване на групови такива, тематични дни за атрактивни занятия (като вид почерпка, здравословен навик, забавление, игра и т.н.) са само част от възможностите за приложение, чиито брой може да се умножи от предложенията и идеите на самите служители в организацията.

Средата като елемент и подсистема в обуславящата благополучието диадична връзка „личност-среда“ също подлежи на промяна чрез целенасочено въздействие. В съвременните организации се случват непрестанно промени, но от гл.т. на субективните възприятия и оценки за ефекта от промяната е уместно да се структурират акценти.

Един условен ориентир за това като посоки на въздействие при промяна могат да бъдат трите дименсии на организационната среда: наличие на ясни правила и роли, престиж на организацията и отношение към служителите вътре в нея (Стоянов, В.). От гл. т. на правилата и ролите в организацията, активностите за повишаване на благополучието се съвместяват с инициативите за обучения в средата, които допринасят за запознаване със структурата и хората в нея, с нововъведения в административни актове и/или процедури, изчистване на комплицирани и недобре формулирани работни изисквания, поддържане на актуални знания и умения в професионалната област и т. н. Факт е, че поради честите нормативни промени и множеството бюрократични процедури и изисквания в държавната администрация, редовите служители нерядко срещат колебания и несигурност относно правилното изпълнение на задачите. Тук, освен задължителните и формално организирани за държавните служители обучения, с практическа стойност са вътрешно инициирани неформални обсъждания и дискусии, които отвъд нормативна и/или ролева яснота, водят и до взаимното опознаване на хората и вътрешните им ресурси за справяне с възникващи казуси, до повишаване на увереността и уменията за справяне, до интензифициране и подобряване на работните взаимоотношения в средата. Балансът между предизвикателствата и уменията за справяне с тях в съчетание с успоредното им надграждане са определящи за оптималното преживяване и функциониране в средата.

За престижа на организацията влияят множество фактори, но пресечната точка с благополучието на служителите е в осигурените възможности за взаимодействие и обмен с колеги от други структури – било то чрез участия в конференции и обществени форуми, проектни дейности, съвместни проучвания, конкурси за добри практики, дни на отворени врати, стажове и т.н. Приносът на подобни активности е многопластов. От една страна води до мобилизирането на човешките ресурси за действие и участие, до разширяването на хоризонтите чрез споделени знания, до съизмерването спрямо работещи и/или неработещи модели и стимулирането на идеи и инициативи за оптимизиране на процесите и взаимоотношенията в средата. От друга страна, в психологичен аспект захранва и поддържа у служителите чувство за идентичност и свързаност с организацията, особено когато тя се позиционира като желан работодател за хора и от други структури. Проведено през 2019 г. проучване сред най-талантливите български студенти в страната и чужбина „Graduate Survey“ очертава факторите, които са водещи при избора на работодател за младите хора - „силно лидерство на мениджърите“, „ясно структурирана стажантска програма“, „силна визия за бъдещето“,

“лидер в сектора си” и “добри перспективи за бъдещо развитие” (<https://www.investor.bg/strategii/127/a/koi-sa-nai-jelanite-ot-bylgarskite-studenti-rabotodateli-za-2019-g--282664/>).

В третата дименсия на организационната среда – отношението към служителите, възможностите за въздействие в посока повишаване на благополучието са разнообразни и включват както рационални, така и емоционални компоненти. Водещ е принципът за хуманност, за отчитане на потребностите и ценностите на служителите като човешки същества. Тук се вмества базисната ориентация в организацията и подход към тематизиране на добрите резултати и постижения на служителите, към отчитане и признаване на персоналният принос и заслуги при осъществяване на задачите, към използването на подходящи думи и изрази, на позитивен език за общуване в средата. Тези културни практики спомагат за удовлетворяване на индивидуалните потребности от уважение и самоуважение, което допълнително има мотивиращ ефект за работещите и рефлектира върху имиджа на организацията. Несигурността, особено във връзка с работната заетост, също е проучвана и разглеждана като силно корелираща с благополучието, като взаимодействието между двете променливи е двупосочно. Емпирични изследвания доказват също позитивна връзка на субективното благополучие с качеството и условията на работа, с баланса между работа и личен живот (Nurper, 2014). Част от грижата за хората е осигуряването на пространство и възможности за релакс в рамките на работния ден, но и като баланс в служебните натоварвания спрямо личните ангажименти. И ако закупуването на ергономични мебели е скъпо и невинаги приложимо в държавния сектор, то финансово ненатоварващи инициативи в тази посока могат да бъдат оборудването или дори само освобождаването на специални помещения за почивка (за свободни разговори, за настолни игри или спортни занимания и др.), служебно абониране с карти за ползване с отстъпка на фитнес и уелнес процедури, създаването на ритуали за вработване след отсъствие и/или в началото на деня и др. Дори елементарното хигиенизиране и освобождаване на работните помещения от прашасали папки и документи може да има ефекта на освежаване и подобряване на средата.

В палитрата от дейности за подобряване на благополучието, няма как да бъде пропуснато и заплащането на труда като аспект от отношението към служителите в организацията. Един от изследователите на субективното психично благополучие - Винховен твърди, че то е свързано с дохода само до степента, в която доходът помага за задоволяване на вродените потребности от храна, подслон и облекло, като над

определено ниво на повишаването на дохода, то спира да влияе върху нивото на благополучие. Същевременно, липсата на достатъчно средства за удовлетворяване на екзистенциалните потребности категорично влияе негативно върху субективното благополучие (Veenhoven, 1991). Бакалова и колеги също коментират, че от изследвания в повечето държави между дохода и психологичното благополучие има положителна, но слаба връзка, която се обяснява „не толкова с обективния доход, колкото със субективното чувство на удовлетвореност от получения доход“ (Бакалова и др., 2016, стр.49). А чувството на удовлетвореност от дохода е елемент от комплексния конструкт удовлетвореност от работата.

Темата за благополучието, подобно на темата за стреса, ще продължава да бъде актуална, предвид наситеното присъствие и влияние на двата феномена в ежедневието на съвременния човек. Въвеждането и активирането ѝ в целенасочени програми и дейности е възможно и нужно, защото от една страна, всеки отделен човек е заинтересован лично като потърпевш и потребител от предпоставките и ефектите на стреса и благополучието, а обществените структури са мотивирани и задължени да поддържат по-добри условия за живот и развитие на хората, което обвързва взаимно всички участници. От друга страна, натискът за трансформация вече е задвижен в световен мащаб и започва да се случва (системни инициативи на Световния икономически форум, декларации на ООН, социални и крос-национални статистически проучвания и др.). В съответствие с това държавата и публичните административни организациите, като задаващи политики и осигуряващи среда за реализация на своите граждани и служители, е необходимо да познават и използват умело стратегиите за ефективно управление на тези процеси.

### **Литература:**

Бакалова, Д., Бакрачева, М., Мизова, Б. (2016). „Щастие и удовлетвореност от живота. В търсене на пътя към себе си.“ Колбис.

Зарбова, Б. (2019) „Стрес и благополучие във високорискова среда“, Дисертация

Селигман, М. (2017). „Благоденствие. Ново разбиране за щастието и просперитета.“ Пловдив: Хермес.

Стоянов, В. „Възможности на системните модели за изследване на стреса в организационна среда“, *Лидерство и организационно развитие*, УИ „Св.Климент Охридски“, София, 2015г.

Стоянов, В., Икономова, Р., Александров, Ив. (2015) „Влияние на организацията на труда, кумулирания стрес и последиците от стреса върху служителите“

Таир, Е., (2012). „Индивидуални и личностни въздействия върху субективното усещане за благополучие.“ *Психологични изследвания*, кн.1, АИ „Проф.М.Дринов“, София, 87-108.

Чиксентмихай, М. (2016). „Поток. Психология на оптималното преживяване.“ Пловдив, Хермес.

Саан, W. (2016). Robust wellbeing. *Journal of Public Mental Health*, 15(3), 141-149. doi: 10.1108/JPMH-07-2016-0029

Cooper, C. (2014). Introduction to Wellbeing: A Complete Reference Guide. От C. Cooper, & F. H. (Editors), *Interventions and Policies to Enhance Wellbeing. A Complete Reference Guide VI*. Wiley Blackwell.

Diener, E. (2000), Subjective Well-being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, Vol.11, (1), 33-43

Eurofound (2017), *European Quality of Life Survey 2016: Quality of life, quality of public services, and quality of society*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Henderson, L., & Knight, T. (2012). Integrating the hedonic and eudaimonic perspectives to more comprehensively understand wellbeing and pathways to wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 196-221. doi:10.5502/ijw.v2i3.3

Huppert, F. (2014). The State of Wellbeing Science. Concept, Measure, Interventions and Policies. In Cooper, C. & F. Huppert (Ed.), *Interventions and Policies to Enhance Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume VI*. (1-49). Wiley Blackwell.

Huppert, F. A., & So, T. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837–861.

Huta, V., & Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and Its Distinction from Hedonia: Developing a Classification and Terminology for Understanding Conceptual and Operational Definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1425–1456. doi:10.1007/s10902-013-9485-0.

Keyes, C., Shmotkin D., Ryff C. (2002) Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 82, No 6, 1007-1022.

Veenhoven, R. (2006). How Do We Assess How Happy We Are? Tenets, Implications and Tenability of Three Theories. Presented at conference ‘New Directions in the Study of Happiness: United States and International Perspectives’. University of Notre Dame; USA.

World Happiness Report - <http://worldhappiness.report/>.

## Системи за управление на знанието в организациите от публичния сектор

Проф. д-р Маргарита Богданова, Стопанска академия „Д.А.Ценов“, Свищов

### Вместо въведение

Настоящата публикация е изготвена по покана на Института по публична администрация и е презентирана пред експерти по човешките ресурси от публичния сектор на годишната среща през 2019 г. в гр. Пловдив. В доклада са маркирани само основни моменти, свързани със системите за управлението на знанието (СУЗ), главно в прагматичен план, под формата на първи стъпки към разработване на такава система. По тази причина технологичният контекст на СУЗ остава встрани. Той може да бъде развит едва при наличие на нагласа в ръководството да развива такава система и да инвестира средства в нея.

### 1. Какво е и какво не е управление на знанието?

Съществуват множество дефиниции за управлението на знанието (УЗ), затова тук ще бъде представена само една от тях - тази, която е получила и най-широко признание сред представителите на научната общност.

Според Нонака и Такеучи, управлението на знанието е **процес на овладяване (придобиване), структуриране, насочване и разпространение на знание, за да работят организациите по-бързо, да използват добри практики и да редуцират разходите си**<sup>34</sup>.

Управлението на знанието в най-съвременния смисъл на понятието е свързано по-скоро с управление на социалния капитал, а именно с акцентирание върху тези елементи на знанието, които са от значение за организацията и са свързани с интелектуалните активи.

Някои от тях може да са по-видими (патентите, интелектуалната собственост), но по-голямата част се състоят от ноу хау, опит и експертиза, които са по-скоро в главата на един или няколко служители.

Какво обаче **не е** управление на знанието?

- То не е само технология;
- Не е управление на информация, нито управление на данни;

<sup>34</sup> Nonaka, I and Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the



- Не е управление на документооборота;
- Не се прави чрез подхода на Плюшкин – „събирай, може да се окаже полезно в бъдеще”.

Редица организации прилагат този подход, при което събират огромно количество информация и се налага да инсталират скъпи търсещи машини за откриване на полезното в обема от информация.

От значение за управлението на знанието е какъв **вид знание** се стремят да управляват организациите. Най-често срещаната класификация на знанието е на:

- явно (експлицитно) знание;
- неявно (тацитно, скрито) знание.

**Явното** е това, което е придобито по формален път и е придружено с дипломи, сертификати и други документи. **Неявното**, т.е. тацитното, е некодифицирано знание. Това знание се придобива по неформален път и не се удостоверява с диплома. В същото време то е резултат на натрупан опит и се споделя в най-близкото обкръжение, т.е. по линия на социалните, а не на формалните контакти.

Системното управление на знанието следва да обхваща и двата вида знание, като особено място се определя на неявното знание. Докато формалното се идентифицира сравнително лесно, то при скритото знание това обикновено не е така.

В същото време тацитни знания и умения (например по управление на проекти), които част от служителите притежават, могат да се окажат ключови за работата на организацията.

В таблица 1 е представена основната разлика между тацитно и експлицитно знание.

Таблица 1 Сравнение между тацитно и експлицитно знание

Характеристики на тацитното (неявно) знание	Характеристики на експлицитното (явно) знание
Бързо може да се адаптира, подходящо, за да се справим с нови и извънредни ситуации	По-лесно може да се разпространява, да се репродуцира, да се увеличава и да се прилага по нов начин в организацията
Основано на опита, ноу хау, know-why (знам защо) and care-why (интересувам се, грижа ме е защо)	Може да се преподава, да се използва за тренинги (обучение)



Може да се обединява, да се споделя (като виждане по даден въпрос), да се предава като културна норма	Може да се организира, систематизира, да се транслира виждането в мисия, в оперативни указания
Коучинг и менторство за трансфериране на експериментално знание на база face-to-face (от един на друг)	Трансфер на знание чрез продукти, услуги и документиран процес

Практически знанието се придобива и разпространява още от древни времена. Ниските технологии, като запалване на огън, способности за отглеждане на различни растениевъдни култури, за изработване на сечива, за тъкане на коприна и др. са се предавали от човек на човек, от поколение на поколение и са се пренасяли между континентите заедно с миграцията на големи групи хора. Разбира се, тогава процесът не е бил наричан така. Като понятие, управлението на знанието започва да се използва през 80-те години на 20 век.

Какви са **ползите** от управлението на знанието за организациите?

В организациите управлението на знанието допринася повишаване на качеството на дейността, ефективно управление на риска, следене и внедряване на нововъведенията и като цяло за по-висока конкурентоспособност в бизнес сектора, а в публичния сектор – до по-висока ефективност и качество при предоставянето на публични услуги.

Организациите, които внедряват успешно управление на знанието, придобиват устойчиво конкурентно предимство. Освен, че служителите им непрекъснато се обучават, се обучава и самата организация. Променят се ролите, променят се формалните и неформалните правила, от които зависи успеха на цялата организация.

По отношение на групите с еднакви интереси (професионални гилдии и др.), управлението на знанието допринася за развитие на професионални умения, развитие на мрежи, на сътрудничество и др.

## 2. Системи за управление на знанието

Системният характер на управлението на знанието е свързан с търсене на перманентност и устойчивост на използването и набирането на знание в организациите. Целта на системите за УЗ е да допринесат за:

- повишаване на добавената стойност от наличното знание в организацията, при което същото знание ще доведе до по-високи резултати;
- разширяване и обогатяване на знанието на служителите;
- улесняване на търсенето на знанието както във вътрешни, така и във външни източници;
- разпространяване на придобитото знание.

По тази причина системите за УЗ са високо ценени в бизнес организацията. Чрез тях се съхраняват и извличат знания, подобрява се сътрудничеството, осигуряват се хранилища за знания, улавят се и се използват знанията и като цяло водят до подобряване процеса на управление на знанието. Бизнес организацията по правило са насочени към постигане на печалба и затова са много по-гъвкави и мотивирани при разработването и използването на системи за управление на знанието. Публичните организации обръщат по-малко внимание на конкурентния характер на дейността си и поради това не винаги са толкова добре организирани, когато трябва да намерят най-добрия начин за управление на знанието.

Когато *липсва* системен характер на управлението на знанието, организацията от публичния сектор пропускат добавена стойност поради:

- дублиране на усилия и видове дейности, особено когато те са в близки по характер области на политики;
- несъответствие и противоречиви подходи и разбиране на политиките в сходни области;
- информационни празноти, т.е. липса на информираност за цялостната "картина" на това, което се случва около конкретен проблем;
- загуба на знанията и уменията на опитни служители при смяна или напускане на работно място;
- недостатъчно използване на наличния положителен и новаторски опит;
- липсата на взаимодействие между служителите от различни организации от публичния сектор, които решават сходни проблеми;
- неточно или несвоевременно представяне на информация за широката общественост;
- ограничени възможности за откриване на измами и др.

Разбира се, внедряването на система за управление на знанието е нелек процес, който изисква усилия в няколко посоки. Много *барьерите* пред разработването и

използването на система за управление на знанието. Такива могат да бъдат:

- Недостатъчна подкрепа (управленска и техническа) както по време на въвеждането, така и при използването;
- Очакването, че технологията сама по себе си е решение на проблема;
- Неспособност да се разбере точно какво се нуждае организацията (технологично или друго решение);
- Неразбиране на специфичната функция и ограничение на всяка отделна система;
- Неадекватни мерки за качество (например липса на управление на съдържанието на уебсайт, който е затрупан със стара информация и не се актуализира);
- Липса на разбиране за динамиката на знанието и проблемите при трансфера на тацитното (неявно) знание чрез IT технологиите;
- Липса на отделен бюджет.

Понякога бива изградена система за УЗ, но се оказва, че не пасва на организационната структура или че е подходяща само за една част от организацията, но не и за друга.

### **3. Мерки за разработване и внедряване на система за управление на знанието.**

Първа и основна задача при внедряване на система за управление на знанието е да се постигне **съгласуваност** по отношение на необходимостта от подобна система, особено на високо управленско ниво в организацията. Ако висшият ръководен персонал не разпознава необходимостта от такава система, тя няма шанс да заработи.

Когато се постигне такава кохезия, възможно е чрез един неголям (на първо време) документ да се маркират основните принципи на системата. Това може да стане чрез **политика** на организацията или **стратегия** за управление на знанието, в която да се посочат важните жалони в процеса на разработване и използване. Те трябва да са в съответствие с мандата, целите и задачите на съответните организации. Документите следва да се основават на оценка на настоящите и бъдещите предизвикателства пред управлението на знанието.

Дори и да няма писана политика или стратегия за управление на знанието, ако в организацията съществува положителна нагласа за това, може да се пристъпи към

разработване на **вътрешни правила** за УЗ. Те може да са кратки, но по-важното е да са работещи, т.е. разбираеми и приемливи за всички и да се прилагат от целия персонал. Правилата може постепенно да се надграждат, когато се установи необходимост от нови правила/принципи.

Когато има писана стратегия, е необходимо да се разработи и план за внедряване на мерките в стратегиите - бюджет, срокове, обхват на участниците в различни събития (например в обучения), технологично реструктуриране (нови платформи, обучения за работа с тях и т.н.).

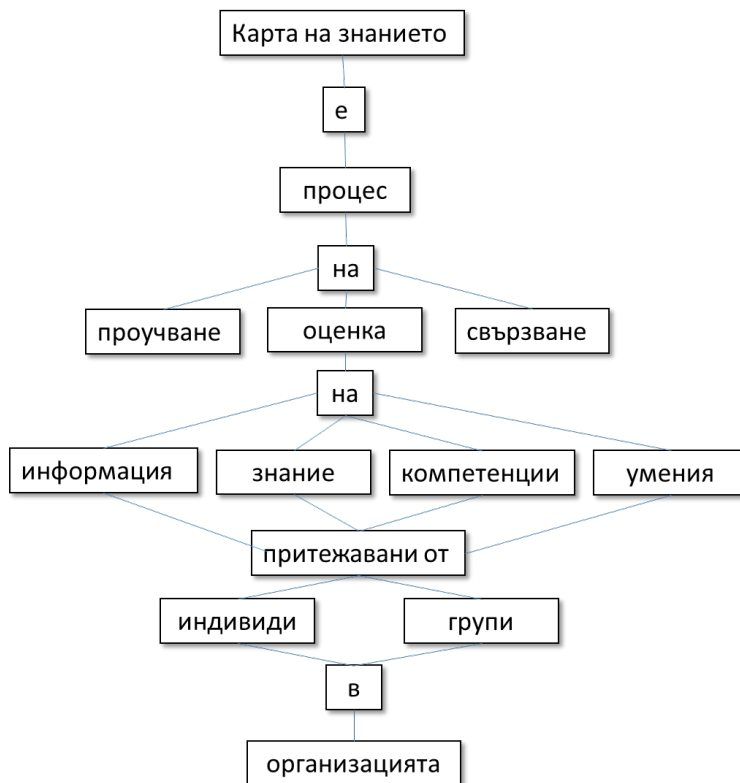
Особено важно е да се примат процедури за планиране и организиране, които да са насочени към запазване и предаване на знанията от пенсиониращи, пенсионирани или напускащи служители, например провеждане на „изходящи“ интервюта – със служители, които се пенсионират.

Други възможни мерки са:

- Създаване на карти на знание;
- Въвеждане на практики за дискусия в общността;
- Разнообразяване на формите на обучение;
- Въвеждане на организационен речник за управление на знанието;
- Мониторинг и документиране на месечния напредък по УЗ;
- Обзор и мнения на база действия и ситуация;
- Мозъчна атака (за намиране на нови форми или механизми за УЗ);
- Изследване на добри практики в други организации;
- Кафе на знанието;
- Пазар за знание<sup>35</sup>;
- Онлайн общности;
- Натрупване на документация от обучения;
- Споделяне между служителите на наученото чрез сесии и семинари;
- Форуми в локалната мрежа;
- Пасивно сътрудничество чрез наблюдение и др.

На фиг. 1. е представена кратка дефиниция на една карта на знанието. Но по-важното в случая е, че самата графика е карта на знанието.

<sup>35</sup> Пазарите на знания, обогатяват знанията, като се основават на традиционни пазарни механизми, които работят добре за традиционните стоки. Купувачът публикува заявка, обикновено под формата на въпрос и определя цена за отговор, който би го удовлетворил. Алтернативно, доставчиците на знания (отговарящите) могат да публикуват своите оферти, за да отговорят на въпроса.

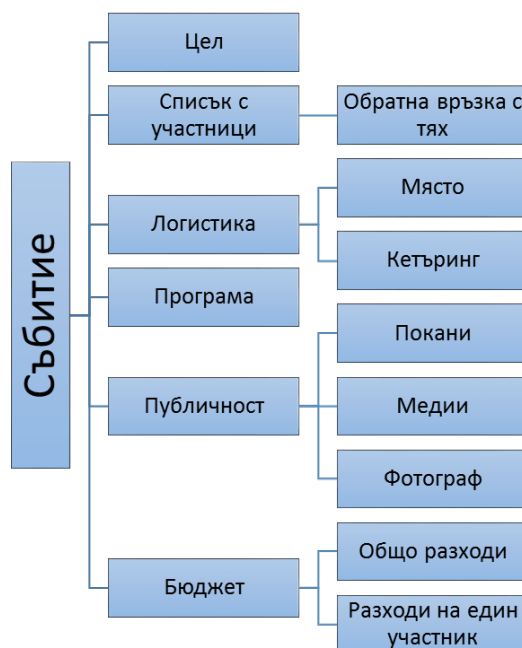


Фиг. 1. Карта на знанието

Картите на знанието са мисловни конструкции, които се визуализират *графично* с цел информацията или знанието да се възприеме бързо от заинтересованите страни. Картата на знанието показва източниците, потоците, ограниченията и загубата (изтичането) на знания в рамките на организацията. Картата може да има различни форми (таблицы, графики, рисунки и т.н.) в зависимост от нагласите и възможностите на участниците.

Може да включва:

- Налични ресурси за знания;
- Клъстери и общности на знанието;
- Кой използва ресурсите от знания;
- Пътища за обмен на знания;
- Жизнен цикъл на знанието;
- Какво знаем, че не знаем, т.е. т.нар. knowledge gap.



Фиг. 2. Карта на знанието за организиране на събитие

Чрез картата на знанието могат да се оценят съществуващите и необходимите знания и информация в следните категории:

- Какви знания са необходими?
- Кой какво трябва да знае?
- Кой притежава необходимото знание/информация?
- Къде се намира това знание /информация?
- Знанието експлицитно ли е или тацитно?
- Какви проблеми могат да се решат с него?

Примерна карта на знанието по проблем, свързан с недостатъчно знания за обществените поръчки е представена в таблица 2.

Таблица 2 Примерна карта на знанието

Въпроси	Възможни отговори
Какви знания са необходими?	Необходими са знания, свързани с обществените поръчки, тъй като при последната обществена поръчка в общината имаше проблеми и някои разходи не бяха признати от управляващия орган по проект ХХ.
Кой какво трябва да знае?	Отделът по обществени поръчки трябва да се познава законодателството, свързано с обществените поръчки и добрите практики в други организации

<b>Кой притежава необходимото знание/информация?</b>	Експерт ХХХ, който се пенсионира миналия месец. Експерти от съседната община, които имаха добри резултати при последния си проект
<b>Къде се намира това знание /информация?</b>	В нормативната уредба (явно знание), опитът на експерти от практиката (тацитно знание)
<b>Знанието експлицитно ли е или тацитно?</b>	Както експлицитно, така и тацитно
<b>Какви проблеми могат да се решат с него?</b>	Да се избегнат скъпо струващи грешки при провеждане на търгове ... и т.н.

Както се вижда, посочените мерки са от т.нар. мек тип. Те не изискват сериозни финансови инвестиции, но могат да послужат като начало на процеса по внедряване на система за УЗ. Едва тогава, особено ако организацията е голяма и генерира или използва непрекъснати нови знания, може да се наложи да се пристъпи към технологичния аспект на системата, при което може да се организират бази данни, да се инсталират търсачки на документи, да се използват различни локални и облачни репозитории (хранилища на данни), с което да се подобри още повече ефикасността на дейността.

Редица организации внедряват и стандарти, чрез които се управлява знанието. Например ISO 9001:2015 определя изискванията за система за управление на качеството, като поставя началото на едно ново виждане за знанието – като ресурс, и определя очакванията за управлението на този ресурс.

#### Използвана литература:

1. **Богданова, М.** Управление на знанието, Свищов, Изд. „Ценов“, 2014 г.
2. **Nonaka, I and Takeuchi, H.** (1995), The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, NY.
3. **Deependra Tandukar**, Knowledge Mapping <https://ezinearticles.com/?Knowledge-Mapping&id=9077>
4. Knowledge Mapping <https://sites.google.com/site/apokmtools/home/8-0-km-tools-manual/knowledge-mapping>