



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“

Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



## УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

### 1. ФОРМИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Корнелия Тодорова

### 2. ОБУЧЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Корнелия Тодорова

### 3. МОТИВИРАНЕ И СТИМУЛИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

Румяна Златева

### 4. ЕКИПНАТА ДЕЙНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Румяна Златева

### ЛИТЕРАТУРА



## ФОРМИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

**Корнелия Тодорова**



### ЦЕЛИ

- **обогаляване на знанията за формиране на човешките ресурси;**
- **задълбочаване на знанията за техниките на набор и подбор;**
- **създаване на умения за оценка на кандидатите;**
- **формиране на способност за провеждане на интервю за подбор;**
- **изграждане на собствен модел на поведение при кандидатстване за работа.**

### ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ:



**НАБОР**  
**ПОДБОР**  
**ТЕХНИКИ**

**ПРЕСЯВАНЕ**  
**ОЦЕНЯВАНЕ**  
**СЕЛЕКТИРАНЕ**

### **Задача 1.**

Счита се, че основните функции на управлението на проектния екип са аналогични с тези на управлението на човешките ресурси. От съществено значение са подборът на членовете на проектния екип, планирането, контролирането, мотивацията и създаването на чувство за принадлежност и ангажираност, координацията,



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

оценяването, стимулирането и заплащането на труда и др.<sup>1</sup>

Разгледайте посочените източници за набиране на персонал за проектен екип.<sup>2</sup> Посочете в приложената таблица положителните и отрицателните страни на всеки от тях.



Източници в рамките на фирмата			
Допълнителна работа		Движение на работници от други отдели на фирмата	
+	-	+	-

<sup>1</sup> Андреева, М. Проектно управление. Велико Търново, 2013, с. 181.

<sup>2</sup> Мазур, И. И., В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. Управление проектами. М., 2004, с. 350.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката и на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

Източници извън фирмата							
Наемане на нови работници						Лизинг на персонал	
Бюро по труда (безработни)		Пасивно търсещи работа (по обяви)		Желаещи да променят местоработата си и активно търсещи			
+	-	+	-	+	-	+	-

## Задача 2.

**Прочетете откъсите. Считате ли, че има причини да се предполага, че отпадането на оценяването ще доведе до подобряване представянето на хората и процесите. Аргументирайте се.**

*... Човек се ражда с естествена склонност за учене. Ученето е източник на иновация. Човек унаследява правото да се наслаждава на работата си. Доброто управление ни помага да подсилваме и съхраняваме тези положителни вродени качества на хората. Семейната среда може да разруши в ранна възраст самоуважението, достойнството, и съответно – вътрешната мотивация. Някои практики на мениджмънт (напр. класирането на хора) довършват разрушението.*

*... Бонусът за висок ранг при класирането на хора, екипи, отдели, региони води до деморализиране на всички засегнати хора, включително и на този, който получава бонуса.*

*... Нито един човек, независимо дали е дете или възрастен, не може да се наслаждава на ученето, ако трябва постоянно да се грижи за оценките и златните звезди за представянето си. Нашата образователна система би се подобрила*

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

*неизмеримо чрез премахването на оценяването. Никой не може да се наслаждава на работата си, ако ще бъде класиран в сравнение с останалите.<sup>3</sup>*

### Задача 3.

**Запознайте се с текста. Според Вас проблем на мениджърите или на сътрудниците е посредственото представяне в работата? Обосновете се.**

Анализирайте представената информация в текста от гледна точка на компромисите между разходи и ползи при оставането на работа на хора, които не работят с пълния си потенциал. Сравнете подхода на мениджърите на Riot Games с друг, предложен от Вас.

*Компанията Riot Games, производител на популярната компютърна игра League of Legends, плаща на служителите си, които не се чувстват щастливи в нея, до 25 000 долара, за да напуснат работата си, дори и ако току-що са се присъединили към компанията. Riot Games прави това, защото не иска за нея да работят хора, които изпитват затруднения, или които не пасват на нейната фирмена култура. „Това е добре за компанията и за отделния човек. Така ще се учим от грешките и ще вземаме по-добри решения при наемането на хора”, казват от Riot Games. Плащането на практика разрешава този дълъг, проточен процес, до който често се стига, когато мениджърите подозират, че някой нов служител няма да пасне, но чувстват, че е „прекалено рано”, за да го освободят. За служителите, които не се чувстват щастливи, това е почти като сбъдната мечта. Кой не си е мечтал понякога да му платят, за да напусне? Офертата има някои малки условия. Засега важи само за служителите на компанията в Северна Америка и те трябва да изберат да я приемат в рамките на първите 60 дни след постъпването си на работа. Служителите, които предпочетат тази опция, ще получат 10% от годишната си заплата, или до 25 000 долара. Riot Games има повече от 800 служители по света. Две други компании*

---

<sup>3</sup> Деминг, У. Е. Новата икономика за индустрията, правителството и образованието. 2014, с. 93.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

предлагат подобни неща. Zappos плаща на служителите си по 2000, ако искат да напуснат, а Amazon – по 5000 долара.<sup>4</sup>

#### Задача 4.

Големите и солидни компании са особено взискателни към представянето на документи от типа на препоръките при наемането на персонал. Референцията се оформя с всички реквизити на организацията, която я издава, и с координати за обратна връзка.

При получаване на препоръка от физическо лице следва да се обърне внимание на статуса му. Ако професионалната препоръка се дава от човек, известен в средите на специалистите, то дадената референция ще е още по-ценна.

**Изгответе текста на референция за работа в международна компания,** производител на перилни и почистващи препарати, на бивш сътрудник на Вашата фирма. Той кандидатства за длъжност по Национална класификация на професиите и длъжностите, „Мениджър продажби”, единична група 2419 – Други стопански специалисти, код на длъжността: 2419-6032, код НКП 96: 2419. В тази единична група са обхванати лица, които са ангажирани с изследване, консултиране и прилагане на оперативни методи, свързани с различни аспекти на стопанските предприятия, като маркетинг, реклама, връзки с обществеността, прилагане на правила за патенти, или стъпки при създаване и ръководене на бизнес.<sup>5</sup>

Във вашата фирма той е изпълнявал длъжност по НКПД: Организатор, работа с клиенти, единична група 3429 – Посредници в бизнес услугите и търговията, неклассифицирани другаде, код на длъжността: 3429-3013, код НКП 96: 3429.

<sup>4</sup> <http://profit.bg/news/Kompaniya-plashta-po-25-000-dolara-na-sluzhitelite-si,-za-da-napusnat//nid-124647.html>

<sup>5</sup> <http://www.mlsp.government.bg/class/store/listclass.asp>





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



ЛОГО

изх. №...../.....2014г.

### РЕФЕРЕНЦИЯ

С УВАЖЕНИЕ,

.....  
/...../

Лице за контакти за допълнителна информация:

.....  
Област: ..... град: ..... ПК: ..... община ..... улица „.....” № ...  
Телефонен номер ....., Мобилен телефонен номер .....,  
Електронен адрес .....

#### Задача 5.

Благодарение на интернет са създадени такива видове работа, за съществуването на които преди пет години никой не е предполагал. Това важи и по отношение на нова длъжност, появила се в сферата на човешките ресурси. Агент по подбор чрез интернет, така се именува киберагентът, чийто основен ангажимент е използването на интернет в процеса на избор на персонал.

**Представете си, че кандидатствате за работа във високотехнологична фирма. Бихте ли ползвали услугите на киберагента? Защо? Посочете плюсовете и минусите на този контакт.**

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

След като отговорите, прочетете ограниченията, които са изведени в научната литература по отношение на избора чрез интернет.<sup>6</sup>

В днешно време истинската ценност на подбора чрез интернет се състои в бързината и възможността да се контактува в цифрова форма с потенциални сътрудници. Работодателите могат да позиционират данни за вакантни места на уеб сайта на компанията, на сайт за новини, на платени сайтове за търсене на работа, както и на сайтове на агенции и бюра, занимаващи се с кадрово осигуряване и подбор. Безхартиената платформа предлага на компанията начин за търсене на таланти професионалисти. Търсещите работа могат да се свържат чрез електронна поща и дори да проведат интервю онлайн. Въпреки че интернет може да помогне за събиране, оглеждане и сортиране на данни, по отношение на него съществуват определени ограничения, които трябва да се вземат под внимание:

**1.** Интернет не е инструмент за подбор. Той не заменя селекцията по документи, провеждането на интервю лице в лице, други стъпки, които се предприемат за оценка на трудовото поведение, необходими за откриване на квалифицирани работници.

**2.** Според анкета, проведена от Kfrose.com, специалистите по човешки ресурси смятат за досадно липсата на възможност чрез интернет да научат за личността на кандидата.

**3.** Значително нараства количеството на резюмета, които трябва да се прегледат. Големите организации сега възлагат работа, свързана с избор на персонала чрез интернет. Те имат повече от двама киберагенти.

**4.** Има голяма конкуренция за квалифицирани сътрудници от малките, средните, а също така и от световните компании.

**5.** Нарастват разходите за интернет. Наистина разходите за другите канали на набор могат да се съкратят.

**6.** Проблем може да стане конфиденциалността.

---

<sup>6</sup> Спивак, В. Управление персоналом: учебное пособие. М., 2010.





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

### Задача 6.

Представете си, че сте консултант по човешки ресурси. Отивате на среща с директора на обувна фабрика. Знаете, че там има две вакантни места, и искате да предложите услугите си за подбор на персонала. Внимателно и подробно разяснявате предимствата при използването на външен консултант. Споменавате и за неутралната обява, публикувана от името и със запазен знак на консултанта, за положителните ѝ страни, за масовото ѝ използване в чужбина. Директорът слуша и бавно отпива от кафето си. Когато мислите, че е спечелен за новата кауза, която ще привлече във фирмата му специалисти, максимално отговарящи на изискванията на работните места, той отговаря: „Абе, знаеш ли, изпрати ми някое твое момче, а аз за две минути ще го разбера колко струва.” И след малко добавя: ”Какъв подбор, аз просто имам набито око. Гледам гръдната обиколка. Така ги подбирам.”<sup>7</sup>

**Коментирайте поведението на директора. Защо сред българските работодатели има съпротива срещу използването на външни консултанти за подбора на персонала?**

### Задача 7.

Един от каналите на вътрешните източници е наемането на близки, познати, роднини на работещите в организацията и препоръчани от тях. Запознайте се с текста.

*„Плодекспорт” е фирма за производство и търговия със зеленчукови консерви. В цеховете на предприятието работят професионалисти, овладели тънкостите на консервната промишленост. По неписано правило свободните работни места се подбират сред кръга роднини и познати на работещите във фирмата. По преценка на ръководството ѝ този начин за набиране на персонал позволява създаване на добър производствен климат, привличане на работа на хора, потомствено запознати с дейностите по производството на зеленчукови консерви. Миналата година фирмата успя да сключи договори за износ на продукцията, което предполагаше увеличаване на работните места. Ситуацията бе пояснена на работниците, които бяха помолени да*

<sup>7</sup> По Морнел, П. Как да си подберем най-добрия персонал. С., 2000, с. 28.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

съобщят на свои познати и близки за възможността да постъпят на работа. Накратко бяха описани изискванията на вакантните длъжности, уменията, които трябва да притежават кандидатите. Броят на желаещите да започнат работа не бе особено голям, но все пак позволяваше да се направи избор и се предпочете по-добрият кандидат. В последващите месеци новоприетите успешно се интегрираха в колектива и изпълниха поставените задачи.<sup>8</sup>

Ако считате, че този подход на набиране на кандидати съответства на политиката на фирмата Ви в областта на човешките ресурси, то стимулирайте Вашите работници да препоръчат свои близки и познати. Бихте могли да обявите малка награда за препоръки, завършващи с назначение.

**Посочете основните предимства и недостатъци на този метод за набиране на кандидати.**

**Задача 8.**

Ако желаете да привлечете голям брой кандидати, които да участват в процеса на подбор, трябва да направите нужното информацията за вакантното място да достигне до повече хора. Помислете как да рекламирате свободните длъжности.

**Попълнете таблицата!**

Средство за информация	Предимства	Недостатъци	Кога се използват
Вестници	Къси срокове Разпространение в определен район	Лесно се пренебрегват. При неспециализирано разпространение плащате за голям брой нежелани читатели	За ограничаване набирането в даден район
Списания			
Радио и телевизия			

<sup>8</sup> Морнел, П. Как да си подберем най-добрия персонал. С., 2000, с. 40.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

**Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

<b>Излъчване в определен район</b>			
<b>Брошури</b>			

### **Задача 9.**

Един от задължителните документи при кандидатстване е CV-то. То създава първото впечатление за кандидата. По него се съди за това дали притежателят му е грамотен или не, дали е немарлив или спретнат, дали е пунктуален или небрежен.

Ето някои впечатляващи факти относно автобиографиите. Фирмата на Уорд Хауел за набиране на ръководители веднъж изчислила, че 65% от кандидат-ръководителите лъжат относно образованието си. 45% лъжат относно заеманите от тях предишни длъжности. 42% лъжат относно предишното си възнаграждение. Очевидно в наши дни автобиографията е едно от най-добрите полета за писане на фантастика.<sup>9</sup>

**Изводът – една автобиография винаги трябва да се проверява. Не забравяйте, че и Вашата може да бъде проверена по всяко време. А сега изтеглете от мрежата европейски формат и направете своето CV.**

### **Задача 10.**

Признат факт е, че подборът е толкова добър, колкото добри са самите кандидати. При добре квалифицирани кандидати ще имате добри нови сътрудници. „Майкрософт” поддържа свой собствен вътрешен екип „Ударна група за набиране на нов персонал”, който звъни на потенциални ръководители от цялата страна, от шест сутринта до осем вечерта. „Майкрософт” приема, че най-добрите кандидати в този момент не си търсят нова работа. В действителност кандидати, които сами отиват при „Майкрософт”, представляват значително по-малък интерес за фирмата. Така компанията си осигурява възможно най-добрите кандидати с доказано професионално поведение. Същевременно политиката на много фирми (като KFC) е насочена към назначаване на лица без професионален опит в бранша.

<sup>9</sup> Пак там, с. 59



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката и на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

Всяка организация избира политиката си по отношение на подбора на човешките ресурси. Една част от фирмите предпочитат да наемат, макар и по-скъпо, на по-висока цена, квалифицирана работна сила отвън. Друга част наемат не толкова квалифицирани кандидати и започват да ги обучават и подготвят в съответствие с конкретните си потребности и интереси.

**Посочете предимствата и недостатъците на тези две стратегии за наемане на персонал в таблицата.**

Стратегия по наемане	Предимства	Недостатъци
Наемане на добре квалифицирани специалисти		
Наемане на неквалифицирани специалисти		

### Задача 11.

При селекцията на документите на кандидатите Вие се спирате на Мирослав Атанасов. В мотивационното си писмо е описал, че има опит с дългия работен ден. Това е добре, защото Ви трябва такъв човек. Продължителните работни часове обаче могат да бъдат нож с две остриета. Някои хора се опитват да компенсират по-ниското качество на работа с по-голям брой часове. Има и работохолици, които са изключително разрушителни спрямо себе си. **Какво ще направите?**

### Задача 12.

Едно по-непредвидимо интервю позволява по-точно да прецените как кандидатът ще се справи действително с работата. В зависимост от това как реагира той, може да научите много.

*Любимият въпрос на Хенри Форд е „Любознателен ли сте?” Вярна или не, има*

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

една класическа теория за това как Форд винаги водел кандидатите финалисти на обяд. Ако финалистът посоли яденето си още преди да го е опитал, Форд заключавал, че кандидатът е жертва на навиците си и не е достатъчно любознателен, за да опита нещо ново, в нов ресторант. Такива хора не са били това, което Хенри Форд търсел.<sup>10</sup>

Любопитството е ценно преимущество за един служител. То показва желанието на човек да се обогати с нови открития, да научи нови и нестандартни неща. Любопитството е сигурен знак за успеха на кандидата, особено при предприемаческите начинания. **Това вероятно е гледната точка на Хенри Форд. А каква е Вашата гледна точка? Има ли негативи в едно любопитство?**

### Задача 13.

*Маргарет Хефернан, писател и предприемач, разказва за Inc.com:*

*Хайнрих Шлиман – археологът, който откри древната Троя, имал интересен способ да оценява бъдещите си подчинени. Когато му се струвало, че е открил човек, когото иска да наеме за разкопките си, той го водел на обяд. Но не от щедрост или желание да празнува – Шлиман всъщност провеждал таен тест на кандидата. Когато храната пристигала на масата, той изчаквал да види дали сътрапезникът му посяга към черния пипер и подправките, преди още да я опита. Ако го направел, предложението за работа не идвало. Шлиман искал да работи само с хора, които проучват материята, преди да започнат да вземат решения.*

*Аз не следвам буквално примера на Шлиман, но използвам свой вариант на идеята му. Когато се храня с колеги или клиенти, внимателно наблюдавам кой благодари на сервитьора, който предлага вода, хляб, вино – или когато храната пристига или бива отнасяна. Хората, които не обръщат внимание на обслужващия персонал, получават най-ниските оценки в личната ми схема, защото излъчват убеждението, че всичко им се полага – сякаш по рождение заслужават някой да им*

<sup>10</sup> Пак там, с. 101.





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

прислужва. Онези, които казват „благодаря” след всяка помощ от страна на келнера, са и хората, които получават вниманието и предложенията ми.

Наясно съм, че в някои ресторанти, особено в скъпите, обслужването може да бъде толкова щедро, че благодарностите след всеки жест напълно биха убихи разговора на масата. Затова съм снизходителна, когато наблюдавам събеседниците си. Причината да го правя обаче е, че онези, които никога не признават хората, които работят за тях, са личностите, за които никой не би искал да работи. Да караш хората около себе си да се чувстват невидими е точната противоположност на доброто лидерство. От друга страна, ако забелязваш всички и ги караш да се чувстват оценени – е, кой не би искал да работи с такъв човек?

Дори и да нямате възможност за делови обяд, наблюдавайте какво се случва, когато секретарката донесе кафе, вода или сок на кандидата за работа. Разберете как той или тя се държи с личния ви асистент или рецепционист. Всички бизнеси и служби зависят от голям брой хора, които често остават незабелязани и лишени и от най-малката благодарност. А без тези хора нищо не може да върви както трябва. Всички те са човешки същества и заслужават уважение и благодарност. Това е буквално базата на всяка работа.

Много хора обаче, дори такива на ниски длъжности, не правят достатъчно. Вие също трябва да започнете да забелязвате – и да благодарите – на „невидимите”, които правят всичко за вас, особено ако искате да провокирате най-хубавите им таланти.<sup>11</sup>

**Какъв е според Вас най-добрият начин да се тества кандидат за работа? Знаете ли за други нестандартни подходи при интервюта за наемане на служители?**

#### **Задача 14.**

Кажете на кандидата за интервю да се облече „неофициално”, за да видите какво разбира той под „неофициално”. Къси дънки и тениска? Вечерен костюм с жилетка?

<sup>11</sup> <http://www.manager.bg>





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

Макар и да не правят човека, дрехите все пак казват доста за него.

**Запомнете! На интервю се очаква да сте облечени така, както ще бъдете, ако Ви наемат на работа. Следва да сте облечени така, както предполагате, че ще е облечен интервюиращият, или една стъпка по-високо от него.**

**Избройте елементите, които трябва да съблюдавате във външния си вид.**

### **Задача 15.**

Дий Хок, основателят и ръководителят на „Виза”, който изведе фирмата до астрономическите височини, подробно излага своята система за наемане на служители по следния начин: „Назначаването и повишаването се извършват, на първо място, на базата на честността, на второ – мотивацията, на трето – способността, на четвърто – интелектът, на пето – знанията, и последно и най-маловажно – на базата на опита. Ако липсва честност, мотивацията може да бъде опасна; без мотивация способността е безполезна; без способност интелектът е ограничен; без интелект знанията са безсмислени; без знания опитът е задънена улица. Лесно събират опит и бързо се научават как да го прилагат на практика хора, които притежават тези качества.”

**Най-успешната система за наемане на служители е тази, която пасва на Вашия стил. Формулирайте основните постулати на Вашата система.**

### **Задача 16.**

Дори когато попаднете на внимателно структурирано интервю, няма начин да предвидите точно какви въпроси ще Ви бъдат зададени. Запознайте се с примерни въпроси, които интервюиращият може да постави.

- Каква образователна степен имате?
- Защо избрахте тази специалност?
- Как избрахте Вашия университет?
- Бихте ли казали, че се представяте добре на изпитите?
- Какво би казал предишният Ви работодател в положителен и отрицателен аспект?

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



- Какво ще ми кажат Вашите поръчители, когато им се обадя по телефона – добри или лоши неща?
- Как бихте разбрали, че някой е некомпетентен? Какво бихте направили по въпроса?
- Как бихте разбрали, че някой е компетентен? Как бихте го използвали?
- Вие самият бихте ли желали да промените нещо във Вас?
- Кое би Ви накарало да избухнете? Разкажете ми за последния път, когато Ви се е случило.
- Ако трябва да опишете себе си само с една дума, коя ще бъде тя?
- Кое Ваше лично качество смятате за най-полезно в работата?
- Какви са Вашите лични и професионални цели?
- Ако Ви назнача, по какъв начин ще ме вкарате в разходи?
- Коя е любимата Ви книга?
- Кой е любимият Ви филм?
- Коя е любимата Ви уебстраница?
- Как се справяте с натоваарването и конфликтите? По какво разбирате, че сте прекалено напрегнат?
- Разкажете ми за философията на Вашите родители и за ценностите, които сте възприели от тях. По какво приличате на тях? Кое Ви отличава от тях?
- Опишете своята личност.
- Какви са основните Ви плюсове и минуси?
- Любопитен ли сте?
- Какво мислят за Вас ръководителите, колегите и подчинените Ви?
- Опишете сегашната си длъжност и задължения.
- От какви умения се нуждаете, за да изпълнявате тези си задължения?
- Посочете три неща, които не харесвате, и три, които харесвате за сегашната си длъжност. Какво бихте променили, ако можехте?

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

- Представа нямам какво вършат в..... отдел. С какво наистина се занимават?
- Какви неуспехи сте имали? Опишете обстоятелствата, какви мерки сте взели и какво сте научили от това преживяване.
- Какво можете да кажете за организационните си способности? Например как организирате работния си ден, седмица и т.н.?
- Ако сте акуратен и подреден в служебния си живот, кога се държите „диво и необузвано” в личния си живот?
- Какъв е бюджетът на времето Ви – през какъв процент от време се занимавате с планиране, срещи, общуване с персонала, телефонни разговори, вземане на решения, писмена кореспонденция, сърфиране в мрежата и др.?
- Ако нямате финансови съображения и ако можехте да си изберете работа по желание, с какво бихте си избрали да се занимавате?
- Как прекарвате свободното си време?
- Ако имахте повече свободно време, с какво бихте го запълнили?
- Назовете няколко неща, които харесвате в професията си.
- Какви книги четете? Разкажете ми за последните няколко книги, които сте прочели.
- Коя е най-добрата работа, която някога сте имали, и защо смятате така?
- Кои задължения и отговорности са Ви най-неприятни?
- Кои са тези Ваши качества или черти, които смятате, че ограничават – или че биха могли да ограничат професионалното развитие, което преследвате?
- Посочете едно събитие, което е навредило на професионалния Ви потенциал.
- Били ли сте някога отстраняван от работа? По какви причини?
- Какво търсите при смяна на работата си? Кои според Вас са петте най-важни неща за една работа?
- В какво сте уникален?
- Какво сте променили в подхода си към другите, за да се впишете по-лесно в



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

работната среда?

• Дайте няколко примера за своята способност да контролирате и ръководите хора. Разкажете за служители, които са напреднали в резултат от Вашето влияние върху тях.

- Какъв натиск са оказвали върху Вас на предишни длъжности?
- С какви хора Ви е най-трудно да работите?
- С какви хора работите най-добре?
- Притежавате ли способности, които използвате в свободното си време, но не прилагате в работата?

• Опишете значителна пречка, която сте преодолели. Как действате? По какъв начин това преживяване се отрази върху Вашата личност и способностите Ви?

- Кои са Вашите герои?
- Какви са професионалните Ви цели в дългосрочен план?
- Кои според Вас са най-важните качества и способности, които човек трябва да притежава, за да успее? Как преценявате себе си в тази светлина?

• Кои според Вас са най-важните качества на ръководителя на бъдещето?  
• Дайте примери за важни решения, които сте взели и които са имали определен стопански резултат. Опишете подробно процеса на вземане на тези решения. Какво постигнахте?

• Кои Ваши решения са се оказали неправилни и са стрували скъпо на фирмата? Обяснете.

• Към кого се обръщате за помощ при вземането на решения?  
• В каква работна среда се проявявате най-добре и изпитвате най-голямо удовлетворение?

- Има ли въпрос, който не съм Ви задал, но който трябва да бъде зададен?
- Вие какви въпроси имате към мен?
- Какво ще направите, ако спечелите от лотарията?
- Имате ли късмет?

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

**Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



- Кой са отрицателните качества в характера Ви?
- Кой са положителните Ви качества?
- Какво очаквате, ако заемете длъжността?
- Каква заплата очаквате?
- Какъв е любимият Ви цвят?
- Смятате ли, че парите са най-важният аспект в работата?
- Склонен ли сте да оставате след края на работното време? Имате ли деца и кой се грижи за тях?
- Какво знаете за нашата фирма?
- Посещавали ли сте наш офис, купували ли сте наши продукти? Какви са впечатленията Ви от нашите услуги?
- Кой са нашите конкуренти? Имате ли впечатления от тях?
- Назовете някои от нашите клиенти.
- Какво харесвате в нашата организация?
- С какво можете да допринесете за нейния успех?
- Защо искате да започнете работа при нас?
- Какво разбирате под коректност?
- Какво разбирате под дискретност?
- Амбициозен ли сте?
- Какво най-често правите в свободното си време?
- Как се виждате през следващите пет години?
- Колко време възнамерявате да останете в организацията?
- Колко дни в седмицата можете да сте на път?
- Можете ли да оставате след работно време?
- Как понасяте критиката?
- Бихте ли приели да имате жена за шеф?
- Работили ли сте в екип? Разкажете ни нещо за този свой опит.

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



• Имате пет минути да ме убедите какви са ползите за нашата организация, ако Ви наемем.

- Вършили ли сте някаква работа на доброволец?
- Как оценявате своите приоритети?
- Ако решението е срещу Вас, как бихте го приели?
- Какво разглеждате като свое главно постижение?

Това са някои от възможните въпроси. Не забравяйте, че те са само едната страна на нещата. Другата, по-важната, е способността правилно да тълкувате отговорите и на тази основа да вземете решение за годността на кандидата да изпълнява дадената длъжност.

1. Част от въпросите са сходни и целят допълване на информацията от друг въпрос. Оформете тематично групи от въпроси, като съотнесете всеки един към дадена категория. За по-прегледно използвайте таблица:

Категория	Въпроси
Образование	1..... 2..... 3..... .....
Знания за работата	1..... 2..... 3..... .....
Знания за организацията	1..... 2..... 3..... .....
Мотивация за професионална кариера	1..... 2..... 3..... .....
Личностни качества	1..... 2..... 3..... .....





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката и занаятите“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

<b>Интереси и дейности</b>	1..... 2..... 3..... .....
<b>Общи</b>	1..... 2..... 3..... .....
<b>Други</b>	

2. В какъв ред бихте задали въпросите? Опишете последователността, като сложите пореден номер пред всеки от тях.

3. Направете таблица, в която срещу всеки въпрос отбележете каква информация можете да извлечете от отговора.

Въпрос	Очаквана информация

4. Кой от въпросите Ви се струват уместни и кои неуместни?

5. Кой въпроси се задават, за да се потвърди или провери предходен отговор?

**Задача 17.**

Все по-често за различни длъжности се изисква емоционална стабилност на кандидата. Има работни позиции, като работа с клиенти, които предявяват към кандидатите умение за излизане от сложни, стресови ситуации; да решават конфликти и да притежават самообладание.

Това налага прилагане на „стрес интервю”: странно поведение или включване на един-два въпроса от този тип в основното интервю за подбор. Целта е да се измери реактивността на кандидата, начинът, по който действа в необичайни и непредвидени

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

ситуации. Стремелът е да се провери може ли личността да реагира адекватно, когато е под напрежение. При работа, в която и от най-малкото колебание и нерешителност на служителите зависят много хора и пари, е важно да се отсеят стресово нестабилните личности.

**Стрес въпроси и постъпки:**

1. Ти порно гледаш ли?
2. Какъв ти е проблемът с дикцията?
3. Защо все пак те уволниха? (без да си уволнен).
4. Кой въпрос, незададен досега, бихте искали да Ви задам?
5. Какъв исторически герой най-много бихте желали да срещнете? Защо?
6. Кажете пет разлики между пистолет и револвер.
7. Ти с майка си ли живееш?
8. Ако трябваше да умрете утре, какво е това, което не сте имали шанс да направите, за което бихте съжалявали най-много?
9. Задайте едновременно три въпроса. Вижте дали кандидатът ще ги запомни, без да се налага да му ги припомняте.
10. В хода на интервюто неочаквано задайте въпрос, после се умълчете. Предизвикайте тягостно мълчание.
11. По средата на интервюто излезте и оставете кандидата половин час да чака сам.
12. Предложете да се реши нарочно объркана кръстословица.
13. Няколкото членове на комисията задават едни и същи въпроси отново и отново.

**Ето какво съветват специалистите – как да се справим с неприятните въпроси:<sup>12</sup>**

*Имайте предвид, че тези интервюта са по-близо до полицейските разпити, отколкото до нормално събеседване, защото страните са в неравно положение.*

<sup>12</sup> <http://www.cosmopolitan.bg/raboteshto-momiche/stres-interviu-za-rabota-page8.html>



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

Интервюиращият има право да задава каквито иска въпроси и да се държи нелогично. Кандидатът има право да отговаря на неудобни въпроси и да посреща замеряния с хартиени топчета и плискане с вода в лицето.

Специалистите по човешки ресурси смятат, че средствата за борба със смущаващите въпроси и ситуации са хуморът и самообладанието. Ако те попитат кой порно филм последно си гледала, вместо да задълбаваши, че не си почитателка на този жанр, отговори спокойно, че не виждаш какво общо има въпросът с мястото, за което кандидатстваши. Бъди сигурна, че няма да тръгнат да ти обясняват защо те питат. Целта е да се види как реагираши на смущаваща ситуация.

Гледай на събеседването като на игра. Не се притеснявай да искаши пояснение към зададения въпрос. Не се поддавай на провокации и отговаряй с чувство за хумор на тези въпроси. Не го взимай навътре, ако усетиши груб тон. Важно е твоето поведение, интонацията ти при отговора и скоростта на реакцията ти. Колкото по-бързо реагираши, толкова по-естествено ще изглеждаши. Бъди готова да поставяши граници. Ако се държат с теб по начин, който не ти харесва и те обижда, дръж се спокойно и с достойнство. Не си длъжна да отговаряши на неуместни въпроси. Ако почувстваши неудобство или унижение, ставай и си тръгвай. Помни, че не само фирмата те избира, а и ти избираши къде да работиши.

**Ако Вие сте работодател, ще се възползвате ли от възможностите, които предлага стрес интервюто? Аргументирайте се.**

### Задача 18.

Вербалните аспекти в поведението на интервюираните са от голямо значение за крайния резултат. Следва да имате подготовка и увереност да отговорите на зададените въпроси по блестящ начин. Предлагаме Ви съвета на специалиста по бизнес комуникация Иванка Мавродиева към интервюираните:<sup>13</sup>

*Въпрос на интервюиращия: Кои са отрицателните качества в характера Ви?*

Кандидатът трябва да е подготвил предварително отговора. Необходимо е да

<sup>13</sup> Мавродиева, И. Интервю за работа. С., 2002, с. 91.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

**Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

представи като отрицателни качества такива, които по принцип не са пороци и недостатъци. Например: перфекционизъм, работохолизъм, ангажираност в работата. Изместването на черното към сиво, на сивото към бяло е добър ход. Изборът на вербалните средства е в посока на думи с положително значение, избягване на неологизми, жаргони, чуждици. Словото, подкрепено с подходящи невербални средства като умерени жестове, спокойно изражение, приятен тембър, умерен темп и паузи след изброяване на качествата засилва доброто впечатление.

Интервюираният е наясно, че ако някои качества за дадена позиция са положителни черти, то за друга длъжност те едва ли са подходящи. Например енергичността и отличните комуникативни качества са подходящи за специалисти по директни продажби или за промоция на даден продукт, но едва ли те ще се окажат решаващи при избор на счетоводител.

**Смята се, че характеризирането на собствената личност не е лесно. Самооценката, върнатата преценка на собствените качества, на професионалния опит и представянето им ясно и убедително изисква предварителна подготовка. Направете опит да се подготвите за интервю, давайки отговори на изброените по-горе въпроси, попълвайки таблицата:**

Въпрос	Отговор	Коментар
По какъв начин си представяте Вашите задължения, ако Ви назначим?	Работа с клиенти и дистрибутори, анализ на продажбите, проучване на магазинната мрежа, пътувания, командировки, гъвкаво работно време, участие в промоции и изложения	Искам чрез отговора да стане ясно, че имам представа какво ще работя. Знам основните си задължения, приемам и допълнителни, не конкретизирам, за да не навляза в подробности, които може да се окажат неверни

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

**Помнете, че повечето въпроси нямат правилен отговор. Обикновено е по-важно как говорите, отколкото какво казвате. Слушайте внимателно. Отговаряйте кратко, но изчерпателно**

**Не правете негативни изказвания. Забравете за частицата „не”. Не се спирайте подробно на Вашите лични провали и съмнения. Скромността води до провали на интервюта много по-често, отколкото самохвалството.**

**Изградете у себе си навика да звучите ентузиастично. Използвайте във Вашите отговори „Наистина ми е приятно ...”, „Обичам да ...”, „Най-хубавото нещо е ...”.**

**Ако не разбирате въпроса, помолете да бъде перифразиран. Не се страхувайте да поискате да помислите за момент.**

**Избягвайте твърде кратки отговори. Пазете се от твърде дългите такива. Не се безпокойте, ако бъркате или малко се колебаете. Това е част от ритъма на нормалната реч. Свърхрепетиранияте отговори, без никакво колебание, обикновено изглеждат неестествени.**

### **Задача 19.**

Специалистът по човешки ресурси Тодор Христов съветва: задаването на въпроси е изключително важен момент в успешните продажби.<sup>14</sup> И тъй като в интервюто за работа вие “продавате” себе си, следва задължително да вземете на въоръжение този ефективен способ!

Когато става дума за задаване на въпроси, нямам предвид безразборно да задавате внезапно хрумнали Ви въпроси. Разбира се, ще има и такива, но най-важните въпроси, които трябва да зададете, следва да са подготвени от вас още на етапа на вашата подготовка за интервюто.

Задаването на въпроси, освен че ви помага да съберете информация от интервюиращия, показва ясно, че вие проявявате интерес към длъжността, искате да узнаете повече за нея, вълнувате се от предизвикателствата, които тя ще ви даде. Не

<sup>14</sup> <http://www.novavizia.com/3826.html>





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

задавайте въпроси относно Вашата лична изгода. Покажете, че се интересувате от съдържателната страна на дейността.

Всяко интервю е различно, затова и този списък ще е различен за всяко интервю, на което се явявате. Така или иначе, съставете следния примерен списък:

- Кои са най-често срещаните проблеми в работата (продажбите, производството, рекламата, дистрибуцията или др.), с които ще се сблъскаме?
- Къде се намира тази длъжност в общата организационна структура?
- С каква отговорност разполагам?
- Как ще работим по отношение на ежедневната работа?
- Какви промени предвиждате да се случат във фирмата ви през следващата година?

Един полезен тактически съвет – когато задавате въпросите си, използвайте **първо лице множествено число**:

- Как ще работим по отношение на ...
- Кои са проблемите, с които ще се сблъскаме ...
- Как ще *процедирате*, когато ...

Забелязвате ли, става дума за **Ние**, за **Нас**, а не за “мен”, “аз”, “вие” или “фирмата”. Това сближава, акцентира върху факта, че вече мислите за общото си бъдеще с фирмата, не само за Вас.

Бихте могли да попитате още:

- Има ли в организацията организирано обучение?
- Ще ми бъде ли разрешено, ако запиша някакви външни курсове?
- След колко време мога да очаквам някаква реална отговорност?
- Има ли сфера за специализация?
- Каква е фирмената социална политика?
- Има ли спортни придобивки?
- Има ли възможности за ползване на езици?
- Какво е обичайното работно време?

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*





Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

Помнете, че трябва да питате само ако наистина искате да знаете. Не задавайте повече от два или може би три въпроса. Всеки въпрос в повече може да подразни интервюиращия.

**Кандидатствате за мениджър по маркетинг и продажби във фирма, която предлага спортни стоки от различни марки български производители, като технологично решение, даващо комфорт на достъпна цена в ежедневни активности. Знаете, че във връзка с разширяване на търговската си дейност тя търси енергичен и мотивиран специалист, който да бъде фокусиран в реализирането на търговската политика на компанията.**

Основните задължения и отговорности, които фирмата е обявила за позицията, са свързани с:

- Постигане и увеличаване на продажбените търговски цели във всички райони чрез директно менажиране и ефективно управление, мотивиране и динамизиране на екипите за продажби.
- Разработване на насоки за продажби всеки сезон.
- Подготвяне, съгласуване и представяне на прогнози относно сезонните продукти на екипите за продажби.
- Работа в сътрудничество с отдел „Маркетинг”, за да се гарантира цялостната маркетингова подкрепа на продажбите.
- Партниране с ръководителя на отдела по маркетинг, за да се гарантира, че търговските обекти и цялостното приложение на маркетинговата стратегия са ясно определени, изпълнени в срок и съгласно плана.

**Формулирайте въпроси, които според Вас може и е необходимо да зададете на работодателя.**

### **Задача 20.**

Разделете се по двойки. Нека първо единият от Вас да бъде кандидат за работа, а другият – работодател. След това разменете ролите си.

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



**Проведете интервю за следните длъжностни позиции:**

- крупие;
- продавач, хранителни продукти;
- специалист, управление на човешките ресурси;
- технически сътрудник (офис);
- контролор по редовността на пътниците;
- специалист по унищожаване на данни;
- организатор на виртуалния безпорядък;
- дигитален терапевт.

**Преди да започнете, направете длъжностни характеристики, на които да се опрете. Съставете спецификация за всяка длъжност, в която дефинирате личностни качества и специални умения за съответната позиция.**

**За кои длъжностни позиции Ви беше трудно да структурирате въпроси? Защо? По какво се отличават интервютата за различните длъжностни позиции?**



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



## ОБУЧЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Корнелия Тодорова



### ЦЕЛИ:

- допълване и затвърждаване на знанията за същността, видовете и формите обучение на човешките ресурси в организацията;
- усъвършенстване на възможностите на студентите за анализ на условията и факторите, от които зависи обучението в организацията;
- изграждане на отношение към самообучение;
- създаване на умение за управление на обучението в организацията;
- формиране на подход за изграждане на политика по обучение и развитие в организацията.

### ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ:



**ОБУЧЕНИЕ  
ПОЛИТИКА ПО  
ОБУЧЕНИЕ  
КОУЧИНГ**

**ПРОГРАМИ ЗА  
ОБУЧЕНИЕ  
ЕФЕКТИВНОСТ НА  
ОБУЧЕНИЕТО**

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
 Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
 съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

**Задача 1.**

Вие сте мениджър на фирма. Във връзка с приключването на неотложни дейности Ваша служителка, която е болна и Ви информира за това, не излиза в болничен. Веднага след изпълняване на задачите Вие я уведомявате, че поради промени в нормативната уредба, които касаят дейността на предприятието, я изпращате на обучение в друг град. Тя отказва поради факта, че все още е болна. Какви ще са Вашите действия в описаната ситуация?

**Задача 2.**

Запознайте се с приложения картон за обучение. Предложете нова форма, която да обхваща преминалите обучения на служителите на „Интеграбидизайн” ООД. Какво бихте променили и защо?

„ИНТЕГРАБИДИЗАЙН” ООД		ФОРМУЛЯР			Страница 1 от 1
		КАРТОН ЗА ОБУЧЕНИЕ			
№	Име, фамилия	Преминато обучение	Период	Оценка от обучението	Подпис

**Задача 3.**

Изгответе годишен план за обучение съобразно приложената форма на „Интеграбидизайн” ООД. Предприятието е с предмет на дейност производство и



**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



разпространение на биологични продукти. Какви действия трябва да предприемете преди изготвянето на плана?

„ИНТЕГРАБИОДИЗАЙН”ООД	<b>ГОДИШЕН ПЛАН ЗА ОБУЧЕНИЕ</b>	Страница 1 от 1
-----------------------	---------------------------------	-----------------

План на обучение за ..... г.

Утвърдил: .....

№	Мероприятие за обучение	Брой участници	Планиран срок от/ до	Изменение	Забележка

**Задача 4.**

Фиксирането на целите на всяко обучение се основава на предварително определени нужди на организацията. Те обективизират знанията, уменията и нагласите на обучаваните след приключване на обучението.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката и занаятите“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

Фирмените ръководства имат различни виждания за бъдещите потребности от обучение. От управление и контрол на хората, компютри и нови технологии, бизнес администрация, маркетинг и продажби, здравеопазване, безопасност и работна среда, умения за обслужване на клиентите до управление на промяната и управление на качеството. Подготовката и преподготовката на сътрудниците остава област, която и в бъдеще ще определя конкурентоспособността на организациите.

**Формулирайте целите на фирмени обучения, съобразно описаните в таблицата нужди. Вземете под внимание факта, че целеполагането трябва да дава информация и за останалите параметри в таблицата. Това гарантира добрата формулировка.**

Нужди на организацията	Цели на обучението	Очаквано поведение	Индикатори за оценка	Начини за удостоверяване на резултатите
Публично презентиране на фирмените продукти	<i>Например:</i> Да се овладее спецификата на представяне на продукт чрез въвеждане, същинско изложение и заключение и изводи, съчетаващо речеви умения и ползване на технически	Планиране и структуриране на презентации на продукти. Пълноценно използване на каналите за комуникация	Ефективно презентиране на продукти. Убеждаване на клиенти. Справяне с възражения от трудни клиенти	Оценка и анализ на проведена презентация/среща

*Инвестира във вашето бъдеще!*





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

	презентационни и средства			
Справяне с конфликти на работното място				
Обогатяване на познанията за потребностите и спецификите на различен тип потребители				
Справяне при стресови ситуации и прилагането на ефективни подходи за използване на времето				
Мотивиране на персонала към постижения				

### Задача 5.

Сред проблемите при разработване на програмите за обучение е изборът на подходящи методи. Посочете в таблицата предимствата и недостатъците на изброените методи и къде може да намерят приложение.

Метод	Предимства	Недостатъци	Приложение
-------	------------	-------------	------------

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

Методи за обучение без откъсване от работа			
Инструктиране	<i>Например:</i> лесно за организиране; евтино – не изисква специално оборудване; извършва се в работна среда	Възможни са скъпоструващи грешки; застрашава се здравето на хората; обучаващият най-често е колега, който може да не е достатъчно подготвен да обучава	При работа с новозакупена офис техника; за правилата за вътрешния ред; за правилата за здравословни и безопасни условия на труд
Копиране	Сътрудникът се прикрепя към опитен специалист и копира неговите действия		
Демонстриране			
Наставничество			
Метод на усложняващите задания			
Ротация на работните места			
Обогатяване и разширяване на длъжностните			

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в службана икономиката на знанието“

Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”, съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



позиции			
<b>Методи за обучение с откъсване от работа</b>			
Лекции			
Казуси			
Симулации			
Делови игри			
Ролевы игри			
Дискусии			

**Задача 6.**

Изгответе свой личен план за обучение съобразно зададената форма.

**ЛИЧЕН ПЛАН ЗА ОБУЧЕНИЕ**

на .....

за периода .....г.

1. Потребности/нужди от обучение

.....

.....

2. Цели на обучението

.....

.....

3. Съдържание на обучението

.....

.....

4. Метод на обучение



**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



.....

.....

5. Период, продължителност и място за провеждане на обучението

.....

.....

6. Очаквани резултати и области на приложение на наученото

.....

.....

7. Финансиране на обучението

.....

.....

**Задача 7.**

Коучингът започва своето развитие в САЩ през 1974 г. Основната негова задача е да развие самосъзнанието и чувството за отговорност у човек, зает с професионална дейност. Той е процес, който реализира обучение и развитие, и следователно – повишаване на компетентността и усъвършенстване на професионалните умения на обучаващия. Коучингът залага на реализацията на потенциала на самия клиент. Обучителят не дава съвети, той само провокира обучаващия да стигне до самостоятелни изводи.

Съществуват множество определения за коучинга, най-известните сред които са:<sup>15</sup>

- тренинг за самореализация под формата на беседа, при която треньорът носи отговорност за хода на беседата, а клиентът – за нейното съдържание;
- създаване с помощта на беседа и поведение на среда, която облекчава придвижването на човека към желаните цели, така че да донесе удовлетворение;

<sup>15</sup> <http://ru.wikipedia.org>



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

- процес на създаване на коучинг условия за всестранно развитие личността на клиента;
- изкуство, което съдейства за повишаване ефективността, обучението и развитието на човека;
- дългосрочни отношения, които помагат на хората да постигнат значителни резултати в своя живот (в кариерата, бизнеса или в обществената дейност); чрез коучинга клиентите разширяват кръга на познания, повишават ефективността и качеството на своя живот;
- система за съвместна реализация на социалния, личностен и творчески потенциал на участника с цел постигане на максимално ефективен резултат.

**Отговорете на някои коучинг въпроси**

1. Какво искате всъщност?
2. Защо това е важно за Вас?
3. Как можете да го постигнете?
4. Как ще разберете какво сте постигнали?
5. Кое ценно нещо във Вашия живот не се случва?
6. Кое в него е ценно? Кое още (какво друго) е ценно в него?
7. С какво това нещо е ценно за Вас? С какво още?
8. Ако знаете отговора, какъв е той?
9. Какво още липсва в него?
10. Какво още не стига?
11. Ако знаете отговора, какво бихте казали?
12. Какви могат да са последствията за Вас и за другите?
13. Какви критерии използвате?
14. Кое за Вас е най-трудно?
15. Какво бихте посъветвали приятел, който е на Ваше място?
16. Представете си диалог с най-мъдрия човек, когото познавате. Какво ще Ви каже да направите?

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



17. Аз не зная какво да правя по-нататък. А Вие?
18. Какво ще спечелите/загубите, ако така направите/кажете?
19. Ако така каже/постъпи някой друг, какво Вие ще почувствате/помислите/направите?
20. Какво ще правите?
21. Кога възнамерявате да го направите?
22. Ще постигнете ли с това своите цели?
23. Какви са възможните препятствия по пътя?
24. Кой трябва да знае за това?
25. Каква подкрепа Ви е нужна?
26. Защо това Ви е нужно?

**Задача 8.**

Коучингът и наставничеството заемат значително място в обучението и развитието на персонала на организацията. Те се допълват помежду си, но имат и своите особености и различия в обучението. Канадският учен Р. Каро прави сравнителен анализ на характеристиките на наставничеството и коучинга.<sup>16</sup>

<b>Наставничество</b>	<b>Коучинг</b>
<b>Цел и предназначение</b>	
По-често се ориентира към взаимен обмен на жизнен опит, поддръжка, обучение или управление на целите на	Обикновено е насочен към постигане на резултат, успех, цели, на овладяване на производствени умения, при което се слага акцент на осъществяване на дейности и

<sup>16</sup> Дейнека А. и др. Управление човешескими ресурсами. М., 2013, с. 217.





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

**Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

<p>лично, духовно и кариерно израстване; понякога се използва за постигане на стратегически бизнес цели; в съдържателно отношение може да е много широко</p>	<p>извършване на промени в тях с течение на времето; често се използва за усъвършенстване на умения, необходими за успешна дейност в конкретна област; по-скоро е изпълнен с практика, отколкото с теория; в значителна степен се разчита на умения за междуличностно взаимодействие</p>
<p><b>Причина и продължителност на контакта</b></p>	
<p>Възможно е да стане по естествен начин, формално или неформално; може да продължи през целия живот или да е част от формална програма с регламентирани контакти, срещи и т.н.</p>	<p>Провежда се на основата на потребностите, открити от самите клиенти; в бизнеса участието на работниците в коучинг процеса може да е част от тяхната обичайна професионална дейност</p>
<p><b>Форма и природа на контакта</b></p>	
<p>Исторически е индивидуална; все повече се прилага в практиката взаимодействие на един наставник с група сътрудници, партньорска група; използват се възможностите на електронната поща, телефон и видео</p>	<p>Обикновено е индивидуална; често се провежда по телефона и чрез електронна поща; в образователните системи се използва взаимен коучинг по двойки</p>
<p><b>Умения и жизнен опит</b></p>	
<p>Обикновено опитът на наставника е по-богат от опита на неговия партньор, но може да е сходен с него или да е от друга област; истории от жизнения опит на ментора по случая често се разкриват и оказват силно въздействие</p>	<p>Много често менторът е зает в същата област, в която работи клиентът, или е работил в нея по-рано; историите от жизнения опит на треньора са призвани да вдъхновят и да научат</p>

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

<b>Необходима подготовка за изпълнение на дадената роля</b>	
Варира от пълно отсъствие на формална подготовка до ограничено количество часове за семинарни занятия	Често менторът е самообучението; в днешно време са достъпни все повече присъствени, задочни и дистанционни курсове
<b>Сертификация или лицензиране</b>	
Не се изисква, но сертификатите и другите видове формално признание често се издават след провеждането на обучителните програми	Не се изисква, но професионалните асоциации и някои обучаващи компании предлагат система за сертифициране
<b>Компенсация или хонорар</b>	
Строго доброволно; в публикувани ръководства се възразява срещу всякакви финансови бонуси	Преди всичко коучингът е част от роля (или изцяло роля), предписана в длъжностната характеристика; услугите на частни ментори често се заплащат от клиента/потребителя на услугата
<b>Оценка на работата и взаимна съгласуваност</b>	
Изследователската страна е много умерена; препоръчват се и често се използват епизодични отчети и лични преживявания; висока степен на съгласуваност на принципите на програмата	Осигуряване на потребителите; минимален изследователски компонент; благодарствени писма от клиенти – най-разпространеният метод за определяне ефективността на програмата; висока съгласуваност на принципите и прилаганите методи
<b>Обучение и обратна връзка</b>	
Зависи от развитието на отношенията; взаимното обучение с времето се засилва, но може да се минимизира от	Обикновено е ориентиран към клиента – първостепенно внимание се отделя на неговото обучение; трениорите често търсят

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

длъжностната йерархия; обикновено всички страни изличат полза за себе си от обратната връзка	обратна връзка за подобряване на своите собствени умения
--	--

**Когато сте новоназначен служител, кой метод ще предпочетете за Вашето обучение? Аргументирайте се защо.**

**Задача 9.**

**Следвайки инструкциите, направете свой план за личностно развитие.**

Процесът на коучинга включва четири стадия. Реализирането на поставените цели е предопределено от успешното изпълнение на всеки етап.

**Първи етап**

Анализ на ситуацията и събиране на необходимата информация. Коучингът може да започне само тогава, когато обучаваният осъзнае необходимостта от усъвършенстване на своята професионална дейност или промяната в подхода за изпълнение на всяка дейност. Ако осъзнаването на потребността не е искрено, почти е невъзможна промяна на поведението. Менторът е длъжен да помага на обучаемия, да развива неговото осъзнаване, защото Вие не можете никого на нищо да научите, преди човек сам да е пожелал това.

**Втори етап**

Планиране на отговорността. Обучението и развитието ще са ефективни само тогава, когато личността поема отговорност за резултатите си. Първият етап в изработването на отговорност е планирането на процеса на коучинг.

Менторът не може да наложи обучителни програми. Обучаемият има активна роля в процеса на вземане на решението. Опитът показва, че съгласуването с ръководителя на някакъв план за личностно развитие позволява по-добре да се определи времето и мястото за провеждане на занятията в рамките на работния ден.

Много организации вече изискват от своите сътрудници разработване на план за личностно развитие. Добрият план от този тип трябва да отговаря на следните ключови

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

**Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

въпроси:<sup>17</sup>

- Какво точно трябва да се постигне?
- Как ще стане това?
- Кога ще стане това?
- Къде ще стане това?
- Кога този процес ще започне и кога ще свърши?
- Кой ще бъде включен в този процес?
- С кого трябва да се съгласува този план?

За да може планът за личностно развитие, реализиращ се чрез коучинг, да бъде най-ефективен, трябва да се базира на една или две специфични цели за развитие, които трябва да се постигнат в сравнително кратки срокове. Освен това много е важно всяка цел да е конкретна, измерима, достижима, уместна в дадените условия и съобразена със сроковете за постигане.

### **Трети етап**

Реализация на плана с използване на стил, техники и умения. При реализацията на програмата за обучение менторът трябва да използва само тези стилове и техники, които съответстват на ситуацията на обучение. Наред с това трябва да съответстват с личните умения на треньора. Може би най-важно от тези умения е умението за осигуряване на обратна връзка.

### **Четвърти етап**

Оценка на резултативността. Следва да се различава мониторинг и оценка. Мониторингът е регулярна проверка на реализацията на плана за личностно развитие на сътрудника. Оценката е анализ и изводи по плана за личностно развитие, след окончателното му изпълнение. Това е еднократна дейност, която менторът и обучаваният извършват съвместно.

---

<sup>17</sup> Пак там, с. 223.



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

Ключовите въпроси тук са следните:

- Постигнати ли са целите на развитие?
- Работили ли са компонентите на плана за личностно развитие в тези направления, за които са били разработени?
- Какви промени са направени в плана и защо?
- Рентабилен ли е планът за личностно развитие?
- Има ли някакви неочаквани резултати?
- Какво бихте направили по различен начин следващия път?
- Има ли нужда от нов план за личностно развитие с цел по-нататъшно усъвършенстване на професионалните умения?

За максимална концентрация при потенциални решения и за отговорността при тяхната реализация може да се използва техника 3D. Необходим е един празен лист. На обучавания се предлага бързо, в едно изречение, да се определи съществуващият проблем. Правилното формулиране на въпроса и използването на техниката на триизмерния анализ позволява на ментора и обучавания за много кратко време да разграничат три елемента на проблема:

- ситуация, например: режим на време, недостиг на ресурси, природна даденост;
- включени в нея хора, например: недоволен потребител, нетърпелив началник, ненадежден доставчик;
- Вие, например: недостиг на технически знания, конфликт на приоритетите, обща нагласа.

Разграничаването на трите аспекта на проблема дава възможност сравнително леко да се определят няколко възможни варианти на действие. Окончателният етап е избор на най-подходящия в дадената ситуация вариант за практическа реализация.

**Приложете грамотно тази техника, като следвате точно етапите на описаната на схемата структура.**



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



**ПРОБЛЕМ**

**Формулирайте проблема в едно изречение**

**Барieri**  
Мозъчна атака за изясняване на трите аспекта на проблема, свързани със:  
1. ситуацията.....  
2. включените в нея хора.....  
3. Вас .....

**Варианти**  
Изберете по един приоритетен аспект за всеки пункт:  
1.....  
2.....  
3.....

**Адекватно действие**  
1.....  
2.....  
3.....





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

**Конкретизирайте целта. Проверете нейната реалност. Разгледайте всички  
практически варианти за действие. Уверете се, че ги искате, и действайте!**

### Задача 10.

В таблицата е приложен списък на средствата, които се използват в екипната работа, областите на обучение, позволяващо владене на тези средства, и ролите в екипа, изискващи тяхното управление. **Попълнете съдържанието на обучението, касаещо втората и третата група средства.**

Връзка между средствата, съдържанието на обучение и екипни роли

Средства	Съдържание на обучението	Екипна роля
Базови комуникативни умения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение да се поддържа контакт</li> <li>• Техники за активно слушане</li> <li>• Умение да се задават активизиращи и уточняващи въпроси</li> <li>• Умение да се убеждава</li> <li>• Управление на вербалното и невербалното поведение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Водещ</li> <li>- Хармонизатор</li> <li>- Търсач</li> </ul> <p>Желателно е усвояване на базовите комуникативни умения от всички членове на екипа</p>
Методи за организация на вътреекипното взаимодействие		<p>Комуникативен аспект:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Водещ</li> <li>- Мотиватор</li> <li>- Хармонизатор</li> <li>- Търсач</li> </ul> <p>Организационен аспект:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Контрольор</li> <li>- Организатор</li> </ul>

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

		Креативен аспект: - Генератор на идеи - Аналитик
Методи за организация на междугруповото взаимодействие		Роли, определящи енергията на екипа: - Мотиватор - Търсач - Генератор на идеи

### Задача 11.

Серафим Борисов е новоназначен директор на фабрика, произвеждаща два вида метални капачки за буркани. Фирмата е с доказан опит в сферата си на дейност и над десет години е един от лидерите на пазара. Дружеството разполага с административен център, цех за производство, складове, технологична линия, лаборатория за контрол на качеството и автомобилен парк. Поточната линия за производство на метални капачки е ново поколение технологично оборудване, напълно автоматизирано, патент и разработка на английска фирма. Фирмената политика е насочена към непрекъснато инвестиране в модернизация на процесите и дейностите, гъвкавост и развитие на отношенията с доставчици, клиенти и партньори.

Една от първите инициативи на Борисов е да се организира обучение по английски език за всички работници и служители от фирмата. Персоналът е впечатлен, защото досега са инструктирани само по охрана на труда.

**Как ще оцените постъпката на Борисов? Кои са неговите грешки? Посочете положителните и отрицателните страни на взетото решение от новоназначения директор на фабриката.**

### Задача 12.

В металургичен завод с персонал от над 200 души, оборудван с най-модерна техника, която гарантира гъвкава система за производство, позволяваща промяна на

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

производствения цикъл от една към друга номенклатура в рамките на 2 часа, а тестирането не е познато като управленска дейност.

Обучение има, и то се провежда ежегодно – за административния персонал се организира курс. Служителите, независимо в кой от отделите работят („Човешки ресурси”, „Планиране”, „Логистика”, „Финансово-счетоводен”) се запознават с промените в трудовото законодателство.

**Как ще оцените управленската дейност по обучението на персонала? Какво още може да се направи?**

### Задача 13.

**Запознайте се с практиката на Nestlé. Какви са водещите идеи в политиката за обучение и развитие (или за усъвършенстване) на персонала на компанията?**

*В края на 2013 година Nestlé стартира инициатива за младежка заетост – „Nestlé в Европа“. Компанията насърчава европейските си доставчици да предлагат работни места или възможност за стажантски позиции на младите хора в цяла Европа. „Правителствата не могат сами да решат проблема с безработицата сред младите хора в Европа и затова компаниите трябва да изиграят своята роля“, заявява Лоран Фрекс, изпълнителен вицепрезидент и директор на Nestlé за Европа. „Поели сме ангажимент да предложим на колкото се може повече младежи възможност да учат и да се развиват в рамките на нашата компания. Тези нови възможности са пряк резултат от нашия постоянен растеж и усилените инвестиции, които имаме в Европа“, добавя той.*

*Работните позиции, които се предлагат на младежите като част от инициативата, покриват както всички сфери на бизнеса, така и всички нива в компанията – от оператори във фабриката до сътрудници по продажби и управление на бизнеса.*

*Целта на инициативата е да открива за Nestlé талантиливи млади хора с желание за придобиване на професионални умения и обучение, както и завършили, търсещи първата си работна позиция след университета.*

---

**Инвестира във вашето бъдеще!**



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

Освен на по-младите, Nestlé продължава да предлага работа и на хората с дългогодишен опит, като отговаря на специфичните нужди на по-възрастните си служители. Като част от инициативата за младежка заетост, на новите служители се предлага както обучение и карьерни консултации, така и наставничество от страна на колегите им в компанията, за да могат да бъдат по-добре подготвени на пазара на труда.

„Нашето желание е тези работни места и стажове да бъдат първата стъпка от изкачването на йерархията в една компания, която винаги е ценяла енергията, таланта и решимостта на по-младото поколение“, заявява Лоран Фрекс.

През 2014 година Nestlé разширява своята инициатива. Компанията създава нова схема със своите бизнес партньори (Adecco, Axa, Cargill, CHER, DS Smith, Ernst and Young (EY), Facebook, Firmenich, Google, Nielsen, Publicis Groupe, Salesforce.com, Twitter, White&Case и др.), наречена „Алианс за младежта” (Alliance for YOUth).

„Алиансът за младежта” ще спомога за мобилизирането на компании, които са решени да подпомогнат младите хора в Европа да получат възможности за работа. Той обединява водещи европейски компании, които осъзнават, че безработицата сред младите хора е основен социален и икономически проблем на континента. Те поемат ангажимент да помогнат за неговото решаване, като участниците в Алианса се ангажират:

1) да бъдат активни членове в Европейския алианс за професионална практика на Европейската комисия, като промотират стажантски програми и обучения и като станат активни посланици на този подход в цяла Европа.

2) да разработят редица съвместни инициативи, които да предложат на младите хора полезен професионален опит и стажове.

3) да мобилизират своите служители да вземат участие, като помогнат в подготвянето за работа на младите хора и като предложат съвети и консултации за оформяне на автобиография и протичане на интервю за работа.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> <http://www.nestle.bg/bg/media/pressreleases/alliance-for-youth>

## МОТИВИРАНЕ И СТИМУЛИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

Румяна Златева



### ЦЕЛИ:

- обогатяване на разбирането за съдържанието на феномена мотивация и същността на мотивационния процес;
- усвояване на умения за дефиниране на елементите на системата за управление на мотивацията;
- формиране на подход за определяне на модела на мотивация на хората в познати организации;
- развиване на умения за анализ на основните принципи при стимулирането на персонала;
- създаване на възможности за дискутиране и разбиране на различията между стимулите.

### ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ:



**МОТИВАЦИЯ**  
**МОТИВАЦИОНЕН ПРОЦЕС**  
**СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ**  
**НА МОТИВАЦИЯТА**

**МОДЕЛИ ЗА**  
**МОТИВАЦИЯ**  
**СТИМУЛ**  
**СТИМУЛИРАНЕ**

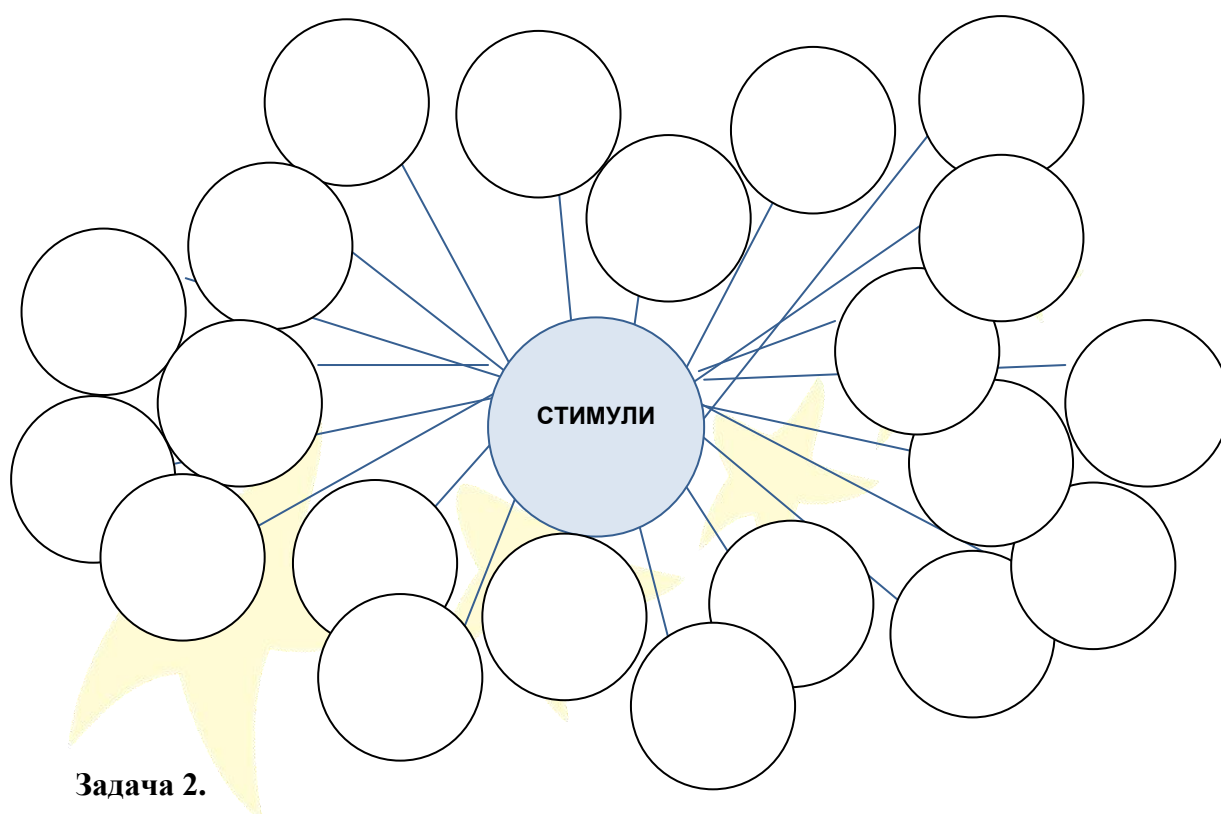
### Задача 1.

Запишете и отбележете със съответния знак в празните кръгове стимули, които са подходящи за:



- персонала на цех за производство на перилни и почистващи препарати – X;
- персонала на лаборатория за медицински изследвания – V;
- персонала на счетоводна кантора – O.

Има ли такива, които да са подходящи за всички? Ако да, отбележете ги със знака М.



### Задача 2.

Възнаграждаването на хората трябва да става по такъв начин, че да отговаря на техните лични интереси и индивидуалните мотивиращи фактори.<sup>19</sup> Предложете награди съобразно изброените в таблицата фактори.

Мотивиращ фактор	Възможни награди
Статут	<i>Например:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повишение при дългосрочна работа;</li> </ul>

<sup>19</sup> Джей, Р. Създайте страхотен екип. Подберете хората според ролите. С., 2001, с. 72 – 74.





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• промяна на длъжността;</li> <li>• възлагане на работа по престижен проект</li> </ul>
<b>Благодарности</b>	
<b>Пари</b>	
<b>Похвала</b>	
<b>Свобода</b>	
<b>Отговорност</b>	
<b>Предизвикателство</b>	

### Задача 3.

Един от демотивиращите фактори в организацията е стресът на работното място. Според Рос Джей<sup>20</sup> след като е постигнато съгласие относно причината за стреса на работното място, трябва да се търси разрешение. Предложете поне по две решения към описаните стресови фактори.

Стресов фактор	Решение
<b>Крайни срокове</b>	<p><i>Например:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проверка дали са реалистични заложените крайни срокове;</li> <li>• поставяне на междини срокове, така че да не се изостава твърде много</li> </ul>
<b>Прекъсвания на работния процес</b>	

<sup>20</sup> Пак там, с. 99 – 101.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

Лошо представяне	
Дълго работно време	
Твърде голям служебен товар	
Лош избор на приоритети	
Лоши работни взаимоотношения	
Несигурност/страх от съкращения	
Вътрешни конфликти	

#### Задача 4.

Даниъл Пинк счита, че мотивационните операционни системи или набори от предпоставки и протоколи за това как функционира светът и как се държат човешките същества стоят в основата на законите, икономическите уредби и бизнес практиките. Той разглежда три вида мотивация:

- мотивация 1.0, която приема, че хората са биологични същества, борещи се за оцеляване;

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

- мотивация 2.0, която приема, че хората реагират и на награди и наказания в своята среда;
- мотивация 3.0 е обновлението, което според него е необходимо, и приема, че хората имат трети импулс – да учат, да създават и да подобряват света.<sup>21</sup>

Според него операционната система Мотивация 2.0 се основава на поведението **Тип X**, което се подхранва повече от външни, отколкото от вътрешни желаниа. То се занимава по-малко с вътрешното удовлетворение от една дейност и повече – с външните награди, до които води тази дейност.

Операционната система Мотивация 3.0 – ъпгрейдът, който е необходим, за да сме в крак с новите реалности в начините, по които организираме, мислим и правим онова, което правим – се основава на нещо, което се нарича поведение **Тип I**. Поведението **Тип I** се подхранва повече от вътрешните, отколкото от външните желаниа. То се занимава по-малко с външните награди, до които води една дейност, и повече с вътрешното удовлетворение от самата дейност.

Авторът посочва, че свеждането на човешкото поведение до категории жертва известна част от нюансите, защото никой не проявява в чист вид поведение **Тип X** или **Тип I** през всяка своя будна минута всеки ден от живота си без изключение.

Пинк прави няколко разграничения:

**„Поведението Тип I е придобито, а не вродено.** Тези поведенчески модели не са фиксирани черти. Те са наклонности, които възникват от обстоятелствата, опита и контекста. Поведението **Тип I**, тъй като се поражда от универсалните човешки потребности, не зависи от възрастта, пола и националността. Науката доказва, че щом хората веднъж научат основните практики и нагласи – и могат да ги упражняват в насърчаваща среда, тяхната мотивация и крайни постижения се повишават неимоверно. Всеки **Тип X** може да стане **Тип I**.

**Тип I почти винаги превъзхожда Тип X в дългосрочен план.** Вътрешно мотивираните хора обикновено постигат повече от своите ориентирани към възнаграждение колеги. Уви, това невинаги важи в краткосрочен план. Интензивният

<sup>21</sup> Пинк, Д. Мотивацията. Изненадващата истина за това, което ни движи напред. С., 2012, с. 218.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

фокус върху външните награди може наистина да донесе бързи резултати. Проблемът е, че този подход трудно може да се поддържа трайно. Той не допринася и за майсторството – което е източникът на постиженията в дългосрочна перспектива. Най-преуспелите хора, както сочат данните, често не преследват директно обичайните представи за успех. Те работят усилено и упорстват в трудностите поради вътрешното си желание да контролират живота си, да изучават своя свят и да постигнат нещо трайно.

**Поведението Тип I не презира парите, нито признанието.** И Тип X, и Тип I се интересуват от парите. Ако възнаграждението на даден служител не достига онова базово ниво, което описах в Глава 2 – ако организацията не му плаща адекватна сума или ако заплатата му не е справедлива в сравнение с тези на други хора, вършещи подобна работа, тогава мотивацията на този човек ще се срине, независимо дали клони към X или I. След като обаче заплащането достигне това ниво, за Тип I парите играят по-различна роля, отколкото за Тип X. Тип I не отхвърля повишенията, нито отказва парични суми. Но една от причините честното съобразено заплащане да е толкова съществено е в това, че то сваля от дневния ред въпроса за парите, така че човек да може да се съсредоточи върху самата работа. Обратно, за много хора от Тип X парите са дневният ред. Заради тях те правят онова, което правят. С признанието е същото. Тип I обича да получава признание за постиженията си, защото признанието е вид обратна връзка. Но за него, за разлика от Тип X, признанието не е цел сама по себе си.

**Поведението Тип I е обновяем ресурс.** Представяйте си поведението Тип X като въглищата, а поведението на Тип I като слънцето. През по-голямата част от съвременната история въглищата са били най-евтиният, най-лесният, най-ефективният ресурс. Само че въглищата имат два недостатъка. Първо, те произвеждат неприятни неща като замърсяване на въздуха и парникови газове. Второ, те са изчерпаеми; добиването на още от тях става все по-трудно и по-скъпо с всяка година. Същото е и с поведението Тип X. Наблягането на наградите и наказанията поражда свои странични ефекти (изброени в Глава 2). А и мотиватори от типа „ако – то” винаги поскъпват. Поведението Тип I обаче, което се гради около вътрешната мотивация, черпи ресурси,



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономика на занаятите“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

които са лесно възстановими и не нанасят вреда. Това е мотивационното съответствие на чистата енергия евтино, безопасно за употреба и възобновяемо до безкрайност.

**Поведението Тип I допринася за по-голямото физическо и психическо благополучие.** Според маса проучвания хората, ориентирани към самостоятелност и вътрешна мотивация, имат по-високо самоуважение, по-добри междуличностни отношения и по-голямо общо благополучие от онези, които са външно мотивирани. За разлика от тях хората, чиито основни стремления са насочени към признаци на утвърждение от **Тип X**, като например пари, слава или красота, обикновено имат по-лошо психично здраве.

В крайна сметка поведението **Тип I** зависи от три подсилващи елемента: самостоятелност, майсторство и цел. Поведението **Тип I** е самоуправляващо се. То е посветено на усъвършенстването в нещо, което е от значение и свързва този стремеж към съвършенство с една по-голяма цел.<sup>22</sup>

**Към Тип X или към Тип I смятате, че се отнасяте Вие? Аргументирайте се.**

**Посочете някого от Вашата среда и определете към кой тип е предразположен според Вас. Защо?**

**Кой тип мотивация според Вас провокира обучението в специалност „Икономика”? Предложете начини за интегриране на вътрешната мотивация с отговорността на студентите.**

#### **Задача 5.**

Пинк<sup>23</sup> посочва следните седем смъртни недостатъка на „морковите” и „тоягите”:

1. Те могат да унищожат вътрешната мотивация.
2. Те могат да понижат резултатите.
3. Те могат да смажат творчеството.
4. Те могат да изтласкат доброто поведение.

<sup>22</sup> Пинк, Д. Мотивацията. Изненадващата истина за това, което ни движи напред. С., 2012, с. 85 – 88.

<sup>23</sup> Пак там, с. 66 – 76.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

**Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



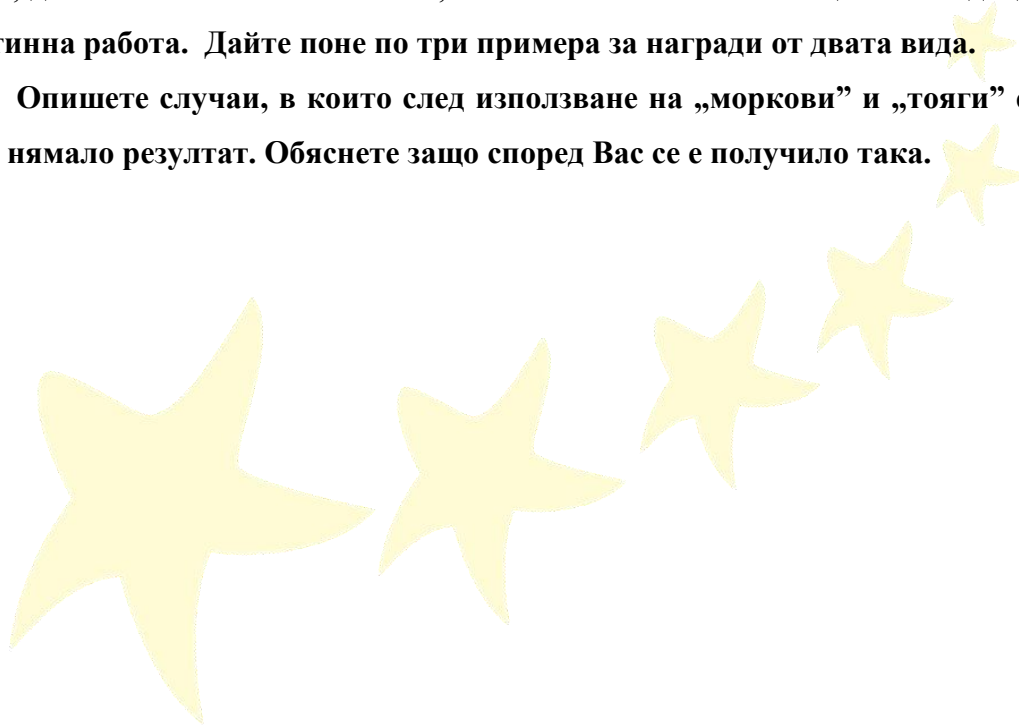
Европейски социален фонд

5. Те могат да насърчат измамничеството, кривванията и неетичното поведение.
6. Те могат да създадат зависимост.
7. Те могат да насърчат краткосрочното мислене.

Има обаче специфични обстоятелства, при които те вършат работа. Разгледайте опростената схема, която той предлага за използване на награди.

Предвид това, че наградите „ако – то” са давани с условие: „Ако направиш това, ще получиш онова”, а наградите – „след като”: „След като свърши такава чудесна работа, да отбележим постижението”, **посочете коя от тях и защо е по-подходяща за нерутинна работа. Дайте поне по три примера за награди от двата вида.**

**Опишете случаи, в които след използване на „моркови” и „тояги” е имало или е нямало резултат. Обяснете защо според Вас се е получило така.**







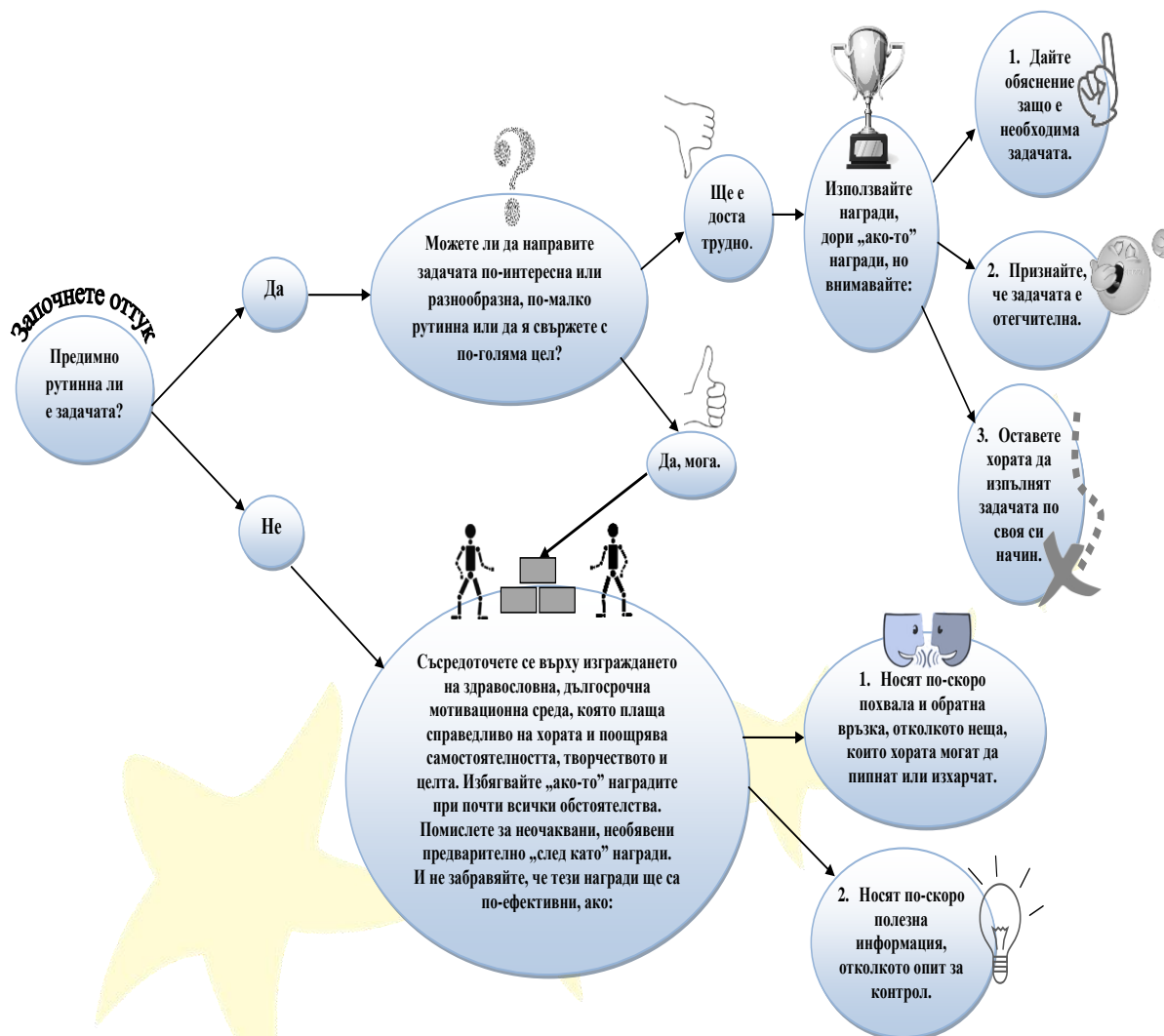
Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд



### Задача 6.

Довършете схемата, като допълните възможните начини за нематериално стимулиране. В случай, че сте мениджър на малко предприятие, какви основни принципи при стимулирането на персонала и кои от изброените стимули бихте използвали, за да подобрите работата на персонала? Защо?



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд



### Задача 7.

Прочетете текста. Как бихте интерпретирали извода спрямо мотивацията на човешките ресурси в организацията?

*Веднъж в една от английските фабрики излязъл от строя парен генератор. Собственикът наемал какви ли не специалисти, но никой не успял да го поправи. Тогава се появил непознат, който твърдял, че може да ремонтира генератора. Акуратно и методично започнал да почуква по различни участъци от машината и да се вслушва в звуците, които издава металната повърхност. За десет минути прегледал всички датчици, термостати, сглобки, местата, където предполагал, че се намира повредата. След това пристъпил към един колян вал и нанесъл слаб удар с чук. Ефектът бил мигновен. Нещо се задвижило и генераторът проработил. Собственикът дълго благодарил на майстора и го помолил да изпрати сметка, в която да опише всички видове работи. Ето какво било написано в сметката: За 10 минути почуквания – 1 фунт. За това, че знам къде да удрям – 999 фунта. Общо: 1000*

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

фунта.

*Поука: Професионализмът не е умението да удряш, а умението да удряш именно там, където е нужно.*<sup>24</sup>

### Задача 8.

Прочетете текста. За какво се разказва в тази история? Случва ли се според Вас организациите да постъпват така със своите сътрудници? Защо? Можете ли да дадете подобен пример, свързан с Вас?

*Под прозорците на дома на един възрастен човек се събирали да играят деца. Всяка вечер те тичали и вдигали силен шум, което смущавало спокойствието му. Никакви молби и уговорки не помогнали да ги отдалечи от дома си. И един ден той измислил. Излязъл при децата и им казал: „Днес тичайте и викайте страхотно. Затова всеки от вас ще получи по един долар.” Децата, разбира се, били неимоверно щастливи. Те правили това, което им доставя удоволствие, а в добавка получили и пари. На следващата вечер старецът отново излязъл при децата и им казал: „Днес вие пак бяхте чудесни в игрите, но при мен нещата не са толкова добре като вчера и мога да ви дам само по петдесет цента.” Децата взели парите, но ентузиазмът им спаднал. На следващия ден били далеч по-тихи и вяли. Този път стопанинът на къщата им дал по двадесет цента и казал: „Елате пак утре, ще мога да ви дам по пет цента.” „Как ли пък не! – възмутили се децата. – Да тичаме и да викаме за нищо и никакви пет цента!” И отишли да си търсят друга площадка за игра.*

*Например:* Това е история за вътрешната и външната мотивация. Старецът е понижил вътрешната мотивация на децата (собствените им емоции, желанието да играят и да шумят), превеждайки я във външна (пари), а след това е отнел и нея. Тази ситуация често се среща в бизнеса. Ръководителите залагат най-вече на външната мотивация, а печалбите невинаги растат. И когато спаднат, ръководството е принудено да отменя или значително да съкращава външните стимули. В такъв момент фирмата

<sup>24</sup> По <http://www.adme.ru/vdohnovenie-919705/10-poleznyh-biznes-pritch-611405/> © AdMe.ru



губи част от служителите си или продуктивността им спада значително. Затова е разумно да се поддържа баланс между вътрешната и външната мотивация.<sup>25</sup>

**Задача 9.**

В разговор с мениджъра на предприятие за проектиране и производство на водоустойчиви мебели за баня един от ръководителите на отдели заявява, че задачата на мениджъра е да го мотивира. В момента той не се чувства мотивиран и не дава всичко от себе си в работата. Какви стъпки следва да предприеме мениджърът на предприятието според Вас? Определете ролята на ръководителя на отдела в процеса на мотивиране.

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

**Задача 10.**

Представете своето виждане относно изграждането на система за мотивиране на персонала в описаното предприятие.

*Шивашка фабрика съвместява дизайнерско студио за изработка на мострени облекла, две обособени производствени линии, цех за опаковка и експорт и административен офис. Персоналът се състои от 40 висококвалифицирани специалисти и 100 обучени производствени работници.*

*Специфичността при разработката и производството на облеклата налага разделянето и структурирането на две линии като отделни производствени звена. Обособени са линия за изработка на панталони и линия за изработка на ризи с дневен капацитет от по 400 облекла.*

*Дейността на фирмата обхваща:*

- *развитието на модела по дизайн на клиентите, както и собствен дизайн;*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

**Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на занаятите“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

- проучване на доставчици и предлагане на клиентите платове, спомагателни материали и аксесоари за текстила и облеклото;
- разработка и моистриране на колекции;
- закупуване и доставка на платове и материали;
- производство на мъжки облекла;
- логистика;
- износ на готовата продукция.

*Организационната структура на предприятието е процесно ориентирана в следните структурни звена:*

- *Развитие на продукта:* проучва и предлага на клиентите модели собствен дизайн, тъкани, спомагателни материали и аксесоари;
- *Продуктов мениджмънт:* координира процеса на развитие на продукта и клиентските запитвания, договаря поръчките и управлява изпълнението им до получаването им от клиентите;
- *Ателие:* конструира модели, изработва технологии и моистри съобразно изискванията на клиентите и стандарта за качество;
- *Производствен мениджмънт:* възлага производството и координира изпълнението на поръчките във фирмите подизпълнители;
- *Отдел „Снабдяване”:* проучва, договаря и обезпечавя доставката на тъкани, аксесоари и спомагателни материали за производство;
- *Технически отдел:* контролира качеството на облеклата в процеса на производство в предприятията подизпълнители;
- *Отдел за входящ контрол на тъкани:* извършва входящ контрол на тъканите в съответствие с изискванията за качество съгласно международните стандарти;
- *Отдел „Качествен контрол на готова продукция”:* извършва краен контрол на готовото облекло в съответствие с изискванията на клиентите;





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040  
Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

- *Производствено предприятие: осъществява пълен технологичен цикъл за производство на мъжки облекла – кроене, шиене, гладене, междинен и краен контрол;*
- *Финанси и счетоводство.*

### **Задача 11.**

Високата мотивация е често срещана – навсякъде, където има или големи възможности, или големи заплахи. Хората живеят съобразно случая, но обикновено са по-малко мотивирани между двете крайности. Въпреки това средното работно място е някъде по средата между двете крайности на силната заплаха и голямата възможност.

Мотивацията чрез заплаха е стратегия, приличаща на задънена улица, и естествено сме по-привлечени от страната на възможностите, отколкото от тази на заплахите.

В същото време е зловеща истина и че повечето супервайзори използват заплахи като нещо обикновено, забравяйки, че те нямат или не искат принудителната власт, за да мотивират само по силата на страха. Разбира се, заплахите придвижват хората към страната на оцеляването в кривата, което пък ги отдалечава от страната на възможностите. В такъв случай заплахите обикновено отдалечават хората от високата мотивация на истинските възможности. При все това те по принцип не успяват да ги придвижат към страната на оцеляването на мотивационната крива, за да създадат висока, но основана на страха мотивация. Следователно заплахите по принцип са контрапродуктивни. В действителност може да формулираме като общо правило, че на всяко цивилизовано работно място заплахите винаги са демотивиращи.<sup>25</sup>

**Прочетете текста по-долу. В подкрепа на горните твърдения ли е? Аргументирайте се. Знаете ли от какво зависи млеконадоят в животновъдството? Използвали ли са заплахи, за да Ви мотивират да свършите нещо? Имаше ли**

---

<sup>25</sup> Хаям, Алекс. По следите на високата мотивация. Управление на човешките ресурси, христоматия. С., 2000, с. 307.





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

**Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

**ефект при Вас? Дайте примери. Мислите ли, че мениджърите в организациите често мотивират персонала чрез заплахи? Защо? Обобщете какви коментари и действия възприемате като заплахи.**

*Един мениджър решил да промени начина си на живот. Купил си ферма в едно затънтено село. Заел се с животновъдство, но тъй като не познавал тази дейност, го излъгали и му продали болнави животни.*

*Местните фермери започнали да го одумват, да злорадстват и да чакат провала му. С времето обаче количеството на произведеното във фермата му мляко нараствало, съответно – и печалбите. Скоро станал уважаван и богат фермер.*

*Започнали да го ухажват и да се опитват да научат тайната на успеха му. Той с готовност я споделил:*

*– Въпросът е в мотивацията и в организацията. Всяка сутрин правя оперативки с цялото стадо. Задавам им един и същ въпрос: „Какво ще продаваме днес – месо или мляко?“ Останалото е инициатива на персонала!*

### **Задача 12.**

Високата мотивация може да се срещне в различен контекст. Той винаги е свързан със стремежа на човека да постига неща, от които е завладян и които иска да осъществи. Днес много от хората продължават активно да работят и след 60, или дори след 70 години. Това се очертава като тенденция за близките години. Съвременните 60- и 70-годишни притежават достатъчно енергия, за да продължат да се реализират професионално, да печелят, и не само това. За мнозина от тях настъпва времето, когато най-накрая могат да сменят професията си или да се захванат с мечтаната дейност. Високата им мотивация позволява това да се случва максимално ефективно. Запознайте се с няколко примера.

*На 68 години Рут Флауърс, която преподавала музика и изнасяла лекции за творчеството на Чарлз Дикенс, решила да стане клубен диджей. Ето какво я мотивирало да предприеме такава стъпка. Внукът ѝ я поканил на рождения си ден в*

---

**Инвестира във вашето бъдеще!**



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

нощен клуб. Охранителят на входа я огледал снизходително и казал, че за нейната възраст това не е подходящо място. „Напротив, ако поискам, и диджей мога да стана!” – му отвърнала тя. Пазачът се усмихнал, след което погледнала така, че Рут Флауърс разбрала: или става диджей, или ще загуби самоуважението си. След няколко дни приятели я запознали с млад френски продуцент. Той се заинтересувал от идеята и предложил помощта си. В следващите две години Рут учила как да извлича звуци и да прави ефекти и миксове – за нея електронната музика била нов свят. В това време продуцентът ѝ безуспешно се опитвал да организира за Мами Рок (сценичният ѝ псевдоним) изяви, до момента, когато получили шанс за изява в Кан. През последните две години Флауърс над 80 пъти е имала участия в най-добрите клубове в Лондон, Ибиса, Париж, Ню Йорк, Лос Анжелис, Токио... Стандартната ѝ изява продължава час, за който тя удържа дву-, три-, а понякога и петхилядна тълпа от зрители. На Ибиса под звуците на музиката ѝ едновременно са танцували над седем хиляди човека. Понастоящем 73-годишната Флауърс дава по няколко концерта на месец, изявява се в най-добрите клубове на света и буквално живее в самолетите, прелитайки от единия край на света до другия.

Домакинята Ингеборг Моц започнала да играе на борсата, когато била на 75 години, без специално образование, опит и без големи спестявания. За следващите 15 години тя се превърнала в един от най-успешните борсови играчи на Германия, спечелила милион евро и написала книга за търговията на фондовите пазари. Тайната на борсовия успех на фрау Моц е проста – купувай евтино, продавай скъпо. Като цяло Ингеборг Моц се отнася крайно сериозно към парите. Първите 75 години от своя живот тя буквално е живяла в недоимък. Мъжът ѝ считал, че жената не трябва да работи, и ѝ давал толкова пари, колкото смятал за необходимо. След смъртта на мъжа си сред документите му тя открива акции и решава да се възползва от този капитал, за да играе на борсата. Още първата година удвоява активите си. След още една ги увеличава със 130 процента. Всичките сделки на Ингеборг Моц ставали по телефона, а за съхраняване на информацията използвала обикновена тетрадка на

---

**Инвестира във вашето бъдеще!**



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

квадратчета. Преди 2 години 90 годишната Ингеборг Моц не издържала и по-скоро от любопитство си купила ноутбук. Въпреки натрупаното богатство, сметките по текущите ѝ доходи надхвърлят десетки хиляди евро, тя живее скромно и само от дивидентите си.

Дороти Макленън, когато била на 50, случайно видяла как 82-годишен бегач финишира на един лондонски маратон. Самата тя цял живот работила като банков чиновник и никога не се е занимавала със спорт. Въдъхновена, си купила маратонки и започнала да тича из квартала. Това ѝ харесало. На 55 години Дороти Макленън за първи път пробягала маратонска дистанция (42 километра) за 3 часа 40 минути. На 56 години решава да се заеме с овчарски скок. И повече от 20 години взема участие в световните и европейските шампионати. Дороти Макленън (77) е настоящ световен шампион в своята възрастова група (между 75 и 80): прелита над летвата на височина 2,1 метра. „Овчарският скок е труден спорт – признава си тя. – Налага ми се да тренирам здраво, за да постигна резултати”. Спечелила първата си награда през 1991 година, до миналата година тя е натрупала 42 медала, 35 от които златни. Спортният режим на Дороти включва 9 часа упорити тренировки през седмицата. Скоро тя се готви да напусне овчарския скок (лекарите я съветват да намали натоварването на ставите) и да се насочи към спринта на 100 метра. Надява се там постигне време от 16 секунди.

Германката Хайдемари Швермер решила да направи експеримент. Раздала своето имущество, оставяйки си само куфар с най-необходимото. Отначало, за да има храна и място за нощувка, тя миела прозорци. В зависимост от потребностите на хората гледала деца, разхождала кучета, почиствала къщи. Чувството на свобода, което изпитала, живеейки без пари, било несравнимо. И Хайдемари продължила експеримента. Живее без пари от 1996 година насам. Сега е на 70 години. За 17 години за нея е научил целият свят. В момента не се занимава с миене на прозорци, а провежда консултации и лекции за живота без материални ценности (по професия

---

Инвестира във вашето бъдеще!



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

тя е психотерапевт). „Счита се, че парите са ключ за всички врати. Аз се убедих, че с такъв успех този ключ могат да станат доверието и любовта” – казва Хайдемари.

60-годишната Евгения Степанова обявила пред семейството си, че е решила да започне спортна кариера. Семейството ѝ всячески се опитвало да я отклони. Но Евгения винаги е мечтаела за професионален спорт, макар цял живот да е работила като инженер. Тя избрала скока във вода. „Отидох в басейна и реших да проверя – мога ли да скоча? Качих се на кулата и погледнах надолу – скочих. Не се изплаших. Тогава разбрах, че мога да започна да тренирам”. 17-годишната ѝ внучка Катя била единствената, която подкрепила баба си. Катя помагала да се води кореспонденция със спонсори, за да се търсят пари за първото представяне. Евгения Степанова участвала в шампионата на Европа в Австрия и победила. Сега тя е на 74. Взема активно участие в състезания, готви се за нови и помага на Катя във възпитанието на правнуците си. „Когато имаш цел, не трябва да се отклоняваш от нея. Ако си избрал криволичеща пътека, по пътя може да разпилееш силите си” – казва Евгения Степанова.

Ришел Джоунс се заклела, че ще направи всичко за сина си Майлс, който бил късно и желано дете. Домашно възпитание и образование, постоянна грижа и възможност да учи в Ню Йорк в специално художествено училище – всичко това тя осигурявала 15 години за сина си сама. Но след преместването в Ню Йорк се оказало, че синът ѝ е пораснал и Ришел трябва да търси нов смисъл и да запълни празнината в живота си. „Аз много се гордея с успехите на своя син. Но искам и той да се гордее с моите” – решила Джоунс. Животът на 57-годишната жена се променил. След като размислила относно възможностите си, Ришел се записала на курсове по фотография и уебдизайн, направила си свой сайт и започнала да помещава там снимки на тортите, които правела сама. На 60 години Ришел Джоунс открива собствена кафе-

---

Инвестира във вашето бъдеще!



Европейски съюз

**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

*сладкарница в Ню Йорк. Но въпреки милионите си задачи любящата майка счита възпитанието на сина си за своя най-успешен проект.<sup>26</sup>*

**Според Вас какво създава и поддържа ангажираност към определена дейност?**

**Трябва ли да се намалява или увеличава нивото на предизвикателство на задачата, за да се наблюдава по-висока мотивация и изпълнява ефективно дадена работа?**

**Припомнете си най-впечатляващите моменти, които сте преживели на работа или в университета. С какво са свързани те – с някакви конкретни действия или с удоволствие, изпитано от работата като цяло?**

**Как възприемате своето настоящо занимание или специалност, която сте избрали да учите – като източник на доходи, кариера или като призвание?**

### **Задача 13.**

В зависимост от историческата поява на виждането за човека в организацията и начина за неговата мотивация се обособяват няколко управленски модела от гледна точка на мотивационния подход и прилаганите техники:

- Моделът на икономически рационалния човек, според когото хората в организацията са мотивирани главно от икономическите стимули. На практика това е моделът на научното управление на Тейлър. Предполага се, че човек ще бъде мотивиран за труд, ако възнаграждението и наказанието са пряко обвързани с участието му в трудовия процес. Днес има своите корени в основните постановки на теорията „Х” в съвременното управление.
- Моделът на социалния човек, изхождащ от виждането, че социалните потребности са ключов мотиватор. Този модел е представен от Мейо и концепцията за човешките отношения. Потребността за принадлежност към някаква група се схваща като основен мотиватор на хората към труд.

<sup>26</sup> По Яковлев, В. Захотела и смогла! 31 удивителна история о женщинах, которые доказали, что никогда не поздно реализовать свою самую невероятную мечту. М., 2014.





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

Производителността на труда е тясно свързано с удовлетворението от труда и характера на междуличностните отношения.

- Моделът на самореализация се човек акцентира върху обстоятелството, че най-съществени от гледна точка на дългосрочната мотивация са висшите потребности за себerealization, самообновяване и растеж. Според този модел хората ще се насочват и самоконтролират за постигане на целите на организацията до степента, в която те са ангажирани с тези цели. Това са гледните точки на Е. Маслоу, К. Олдърфър, Д. Макгрегър и др. Привържениците на този модел често са склонни да подценяват важността на външни мотивационни фактори.
- Моделът на комплексния човек разглежда хората като сложен и променлив феномен, при който мотивацията е форма на „психологически договор” между сътрудника и мениджмънта, основан на очакванията на всяка една от двете страни спрямо другата. Този модел е интегриращ спрямо другите. Един от най-известните привърженици на модела на „комплексния човек” е Шайн.
- Японският мотивационен модел е разгледан от Оучи, Атос и Паскал, които стигат до заключението, че най-добрият начин за мотивиране е постигането на всеотдайна ангажираност на персонала към целите на организацията с помощта на умело ръководство и съпричастност. Това е така нареченият „с ум и сърце” подход в мотивацията. Подходът е насочен към опростяване на нещата и може да се третира като критично зависим от характера и силата на националните и корпоративни култури.<sup>27</sup>

**Определете модела на мотивация за хората в три организации, които познавате (работа, магазин, фитнес зала, поликлиника и др.). Различни ли са моделите за мотивация в организациите? В каква степен зависят според Вас мотивиращите фактори от конкретната личност (потребности, нагласи, ценности, качества) и от външни характеристики и условия (дейност, среда)?**

<sup>27</sup> По Владимирова, К., К. Спасов, Н. Стефанов. Управление на човешките ресурси/Организационно развитие. Първа част. С., 1998.





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



## ЕКИПНАТА ДЕЙНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Румяна Златева



### ЦЕЛИ:

- затвърдяване на разбирането за понятието екип и същността на работата в екип в съдържателно отношение;
- създаване на възможности за дискутиране и разбиране на различията между група и екип;
- усвояване на умения за анализиране на причините, които налагат използването на екипи и участието на сътрудниците в тях;
- обогатяване на знанията за видове екипи и специфичните им характеристики;
- развиване на умения за анализиране на феномена ефективност в рамките на екипната дейност.

### ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ:



**ГРУПА**

**ЕКИП**

**ЕКИПНА ХАРТА**

**ЕФЕКТИВНОСТ**

**ЕФЕКТИВЕН ЕКИП**

**ЦЕННОСТИ**

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

### Задача 1.

Прочетете „Притча за мулето и работата в екип”. Изведете всички характеристики, за които се сетите, свързани с темата „Екипна дейност”. Например взаимопомощ, успех и т.н. Има ли сред тях такива с негативен оттенък? Коментирайте.

*Мъж, тръгнал в дълга командировка с автомобил, объркал пътя. Шофирайки, опитал да извади картата си от жабката на колата. Изгубил контрол над волана и автомобилът се забил в канавката. За щастие, шофьорът бил невредим, но автомобилът му затънал дълбоко.*

*След многобройни опити да измъкне колата мъжът решил да потърси помощ и тръгнал пеша към най-близката ферма. Щом я открил, почукал на вратата. Отворил му възрастен, отруден селянин. Мъжът му разказал в каква беда е попаднал.*

*Тогаво фермерът поклатил глава и казал: „Уолик може да изтегли колата ви от канавката”. После посочил едно старо, дръгливо муле в двора. Шофьорът го погледнал с невярващи очи.*

*„Да, да... Уолик ще свърши тази работа”, продължил да повтаря уверено човекът. Шофьорът, който няма кой знае какъв избор, се съгласил и двамата се отправили заедно с мулето към закъсалата кола.*

*Когато пристигнали, фермерът сложил ремъците на старото муле, закачил ги за колата и започнал да вика: „Дърнай, Фред! Дърнай, Джак! Дърнай, Тед! Дърнай, Уолик!”. Животното се напънало и след няколко минути наистина успяло да изтегли колата.*

*Шофьорът бил изумен. Той благодарил от все сърце на фермера, погалил мулето по дръгливия гръб и накрая попитал: „А вие, защо изреждахте всички тези имена, при все че тук беше само Уолик?”.*

*Фермерът се усмихнал и казал: „Защото, освен че е стар, Уолик е и сляп. Но докато вярва, че е част от екип, нищо не може да му се опре!”.<sup>28</sup>*

<sup>28</sup> <http://www.manager.bg>



**Схема BG051PO001-3.1.07**  
**Проект „Образованието в Шуменския университет в**  
**службана икономиката на знанието“**  
**Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**  
*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на*  
*Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,*  
*съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



**Задача 2.**

Допълнете списъка с най-важното според Вас за ефективния екип:

1. Компетентност, всеки да привнеса нещо, от което екипът се нуждае;
2. Ясна цел и от система с критерии за изпълнението на дейността;
3. Вярност към общата цел;
4. Всеки член да допринесе за постигането на общата цел и да се възползва от резултатите;
5. Подпомагащата структура и подкрепящата среда да насърчават успеха;
6. Целите на екипа да съответстват на ключовите организационни цели.<sup>29</sup>
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....
11. ....
12. ....

**Задача 3.**

Прочетете текста по-долу. Считате ли, че написаното важи за всички екипи? Обосновете отговора си.

*Екипът „тюлени” е неповторим модел за човешко поведение. Бойните единици се състоят от най-почтените, отдадени, упорити, амбициозни, конкурентни и все пак ориентирани към колектива хора, където и да са. Всяко действие, цел и учение е състезание и е свързано с побеждаването на другия – но никога не в негова вреда, или в тази на екипа. Всеки сценарий е насочен към усъвършенстването и към подобряване на цялостното качество и ефективност на екипа.*

*Подтикваме се един друг към усъвършенстване. Ние сме яростни защитници на морала. Идеята никога да не изоставяме човек превъзхожда всяка друга страна на нашия живот. Ако някой е повален на земята, ние го носим. Ако някой работи под възможностите си, откриваме защо и какво може да направим, за да решим*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

проблема. Екипът е толкова силен, колкото е най-слабия, най-неефективния и най-бавно работещият човек.<sup>29</sup>

#### Задача 4.

Широкото използване на екипи в организацията намира своето обяснение в множество причини. Запознайте се с по-важните от тях.

– *Икономисват средства.* След появяването им обикновено изчезва средният мениджмънт.

– *Повишават производителността на труда, защото са по-близо до процесите и клиентите.*

– *Улесняват комуникацията.* В екипа всички са заинтересовани от успеха. Може да се твърди, че самата същност на екип е разпространение на информация и делегиране на работа.

– *Правят това, което не могат да направят работните групи.* Притежаването на всички необходими знания за изпълнение на дадена задача от един човек или група специалисти в дадена област е невъзможно.

– *Вземат по-успешни решения.* Доброто управление се основава на добри знания. Същността на идеята за работа в екип е общо знание, незабавно превръщано в общи управленски решения.

– *Подобряват качеството на продукта или услугата.* Екипът трупа знания, а знания, които се прилагат в точния момент, са ключът към непрекъснатото усъвършенстване на качеството на продукта или услугата.

– *Усъвършенстват бизнес процесите.* Екипът, при който са представени всички функции, притежава необходимото ясно виждане за дадения процес.

– *Разделят и обединяват.* Екипът като обединение на хора, притежаващи разнообразни знания, е възможността да се предпази организацията от шока, свързан с

<sup>29</sup> Идеалните екипи: Тайни за бизнеса от военноморските тюлени. Принципи на лидерството на най-елитните военни части. С., 2008, с. 81.



намаляване на размерите ѝ.

– *По-ефективно използват ресурсите.* Те са средството, чрез което организацията насочва своите най-важни ресурси, силата на своя интелект непосредствено за решаване на проблем.<sup>30</sup>

**Дефинирайте мотивите на сътрудниците за включването им в екип.**

*Например:* Екипът се възприема като източник на сила и взаимна подкрепа за членовете му.

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

**Задача 5.**

Посочете различията между групата и екипа, като напишете под всяко твърдение за групата такова, което е валидно за екипа.

- Членовете на групата разменят взаимноизгодна информация за целите ѝ.  
.....
- Групата има най-често неутрална синергия.  
.....
- Използва разнообразието на уменията.  
.....
- Разчита на личните възможности на индивида.  
.....

---

<sup>30</sup> По Роббинс Х., М. Финли. *Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить.* М., 2005, с. 14.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката и на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз

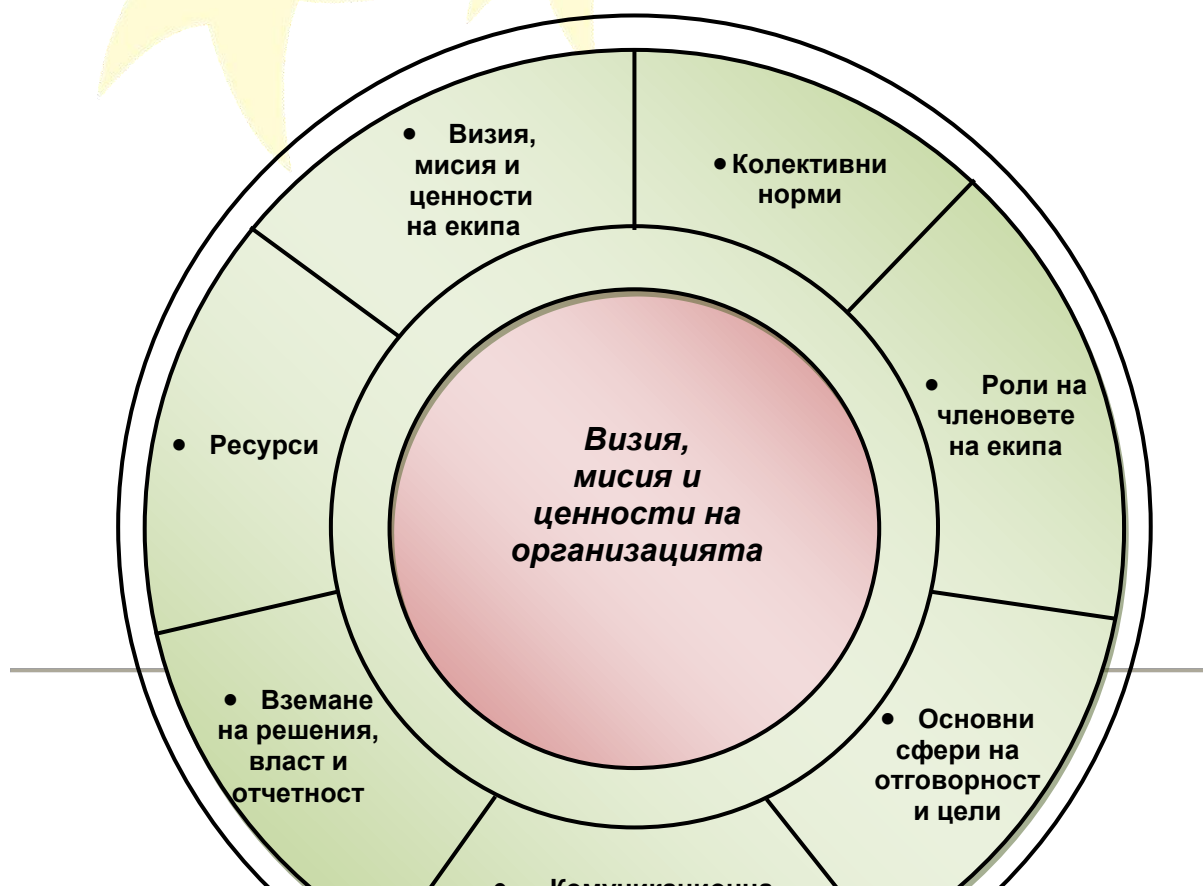


Европейски социален фонд

- Отделните членове работят самостоятелно, понякога за постигане на противоположни цели.  
.....
- На членовете на групата се казва какво да правят, вместо да бъдат попитани за най-добрия подход.  
.....
- Членовете са предпазливи в думите си. Разбирателството се постига трудно.  
.....
- Изказването на мнение или недоволство предизвиква разногласия и действия обезкуражаващо.  
.....

**Задача 6.**

Екипната харта е набор от споразумения, които ясно констатираат какво иска екипът да постигне, защо това е важно, и как екипът смята да осъществява съвместната си работа до постигане на резултатите. Прочетете насоките за създаване на екипна харта.







Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

- ▶ **Визията, мисията и ценностите на организацията** са оста на екипната харта. Те съставляват контекста на съществуването на екипа.
- ▶ **Визията, мисията и ценностите на екипа** трябва да се вписват във визията, мисията и ценностите на организацията. *Визия* – това е образ на идеалния краен резултат. *Мисията* определя дейностите на екипа и обяснява защо това е важно. Това е насока за определяне на ролите, поставяне на цели и определяне на стратегии. *Ценности* – това са устойчиви убеждения, които ръководят действията на екипа.
- ▶ **Колективни норми** – това са основните правила за поведение на членовете на екипа.
- ▶ **Ролите на членовете на екипа** определят отговорностите за всеки член на екипа за успешната работа.
- ▶ **Основни сфери на отговорност и цели** – определят се от предназначението на екипа. Основните зони на отговорност задават главните направления на работа в рамките на мисията. Целите са необходими за крайния резултат измерими резултати от дейността и сроковете да постигането ѝ.
- ▶ **Комуникационна стратегия** – осигурява своевременен обмен на информация между членовете на екипа, други заинтересовани страни и организации като цяло.
- ▶ **Вземане на решения, власт и отчетност** – процес, в хода на който се вземат едни или други решения. Пълномощията са границите на отговорност



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

на екипа при вземане на решение. Под отчетност се разбират стратегиите, осигуряващи изпълнение на поетите задължения.

- ▶ **Ресурси** – осезаема материална и морална поддръжка, необходима на екипа за постигане на главната цел.<sup>31</sup>

**Запознайте се с визията, мисията и ценностите на „МБАЛ – Шумен” АД.**

**Направете проект на харта за операционен екип в I Хирургично отделение, „МБАЛ – Шумен” АД.**

*Нашата мисия е „Да продължим радостта от живота заедно”.*

*Първото ни задължение е към нашите пациенти: качеството на здравните услуги трябва да е най-високо. Честност, почтеност, етика и психосоматичен комфорт, достъпност и достатъчност. Да експериментираме и внедряваме нови технологии.*

*Второто ни задължение е към нашите служители – сигурност, справедливост, отговорност, толерантност, условия за квалификация, организирана система за предложения.*

*Третото ни задължение е към ръководството. Нашето ръководство трябва да притежава талант, образование, умения, здрав разум и толерантност. Ефективност и ефикасност.*

*Четвъртото ни задължение е към обществото, в което живеем. Трябва да сме добри граждани, да подкрепяме добрите начинания, да поддържаме в добро състояние собствеността, която сме привилегировани да използваме, да запознаем обществеността с дейността си.*

*Осланяме се и на божията помощ и закрилата на Светите безсребърници Козма и Дамян за изпълнение на тези задължения по най-добрия начин.*

*Основната ни цел за следващите 5 години е запазване лидерските позиции на*

---

<sup>31</sup> Бланшар, К., Д. Керью, Ю. Паризи-Керью. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. Мн., 2002, с. 52 – 53.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

“МБАЛ – Шумен” АД в активното лечение при повишаваща се ефективност и ефикасност на дейността и увеличаване на пазарния ни дял на пазара на здравни услуги на 10% от населението на област Шумен, разработване на нови сегменти по критерий нозология и регион на база технологично обновление.<sup>32</sup>

### Задача 7.

Всеки мениджър може да определи дали екипът е най-доброто решение, като диагностицира актуалната задача в следните три аспекта: сложност, взаимозависимост и цели.

*Сложност на задачата* – характеристиките на задача с повишена трудност включват: необходимост да се обработват огромни обеми информация, силна несигурност, множество подзадачи, всяка от които изисква специализирано умение или познания, отсъствие на стандартизирана процедура за изпълнение на задачата.

*Взаимозависимост на елементите на задачата* – това означава, че тя може да се извърши единствено чрез комбинираните усилия на хора, работещи заедно. Силната взаимозависимост изисква изключителна координация и комуникация, които характеризират усилията на истинския екип.

*Цели на задачата* – трябва да има една или повече ясно обвързани с времето цели.<sup>33</sup>

**Вземете решение на основата на тези три измерения в представените по-долу задачи, за кои от тях при реализирането им е необходимо да се формира екип.**

- Да се подобрят транспортно-експлоатационните качества на 10 улици в гр. Върбица и с. Бяла река чрез реконструкция на 4569 м от тях.
- Да се изгради отоплителна инсталация на биомаса в „Геоимпекс – Шумен” АД.

<sup>32</sup> <http://www.mbal-shoumen.com/default.asp?page=VIEW&action=OPEN&id=1>

<sup>33</sup> Harvard Business Essentials. Изграждане на ефективни екипи. С., 2006, с. 17 – 19.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

- Да се доставят и монтират два броя машини за монтаж, демонтаж и баланс на гуми, изправяне на джанти и компресор в „Автокъща Ганел” ООД, гр. Нови пазар.
- Да се разработи интериор за къща за гости „Малина” в с. Кюлевча, община Каспичан.
- Да се закупят едно- и двуместни каяци и екипировка за каякинг за разширяване на дейността на „Екстрийм Адвенчър Кю ЕЛ” ЕООД.
- Да се изготви меню с подобрени традиционни местни рецепти „с шуменски привкус” на български, руски и английски за механа с 80 места на закрито и с 40 места на открито, собственост на „ЕКО Продукт” ООД, гр. Шумен.

#### Задача 8.

На базата на анализ на представените по-долу определения за ефективността формулирайте Ваше определение за ефективна екипна дейност.

- *Адекватно постигане на заложените цели и на очакваните (планирани) резултати.*<sup>34</sup>
- *Ефективността е навик и комплекс от пет практики, които могат да се изучат:*
  - *управление и контрол на времето;*
  - *насоченост повече към резултатите, отколкото към работата;*
  - *градеж върху човешките сили, а не върху слабостите;*
  - *концентриране върху няколко важни области и поставяне на приоритети;**вземане на ефективни решения – правилни стъпки в правилната последователност.*<sup>35</sup>

<sup>34</sup> <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/effectiveness?q=Effectiveness>

<sup>35</sup> Дракър, П. Ефективният ръководител. С, 2003, с. 1 – 25.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

• *Степента на постигане на целите на одитирания обект при съпоставяне на действителните и очакваните резултати от неговата дейност.*<sup>36</sup>

### Задача 9.

Истинската мярка за един екип е дали постига целите, които си е поставил. За да ги изпълнява, трябва да преодолява пет основни слабости.<sup>37</sup> Разгледайте ги и предложете за всяка от тях начини за преодоляването им.

- **липса на доверие**

*Например:* Членовете на екипи трябва: да не се притесняват да показват слабостите, грешките и страховете си; да приемат истината за себе си; да са напълно открити един към друг; да са готови да поемат рискове без гаранции за успех; да поддържат доверието, то никога не е окончателно.

- **страх от конфликт**

.....

- **липса на ангажираност**

.....

- **избягване на търсене на отговорност**

.....

- **отклоняване от резултатите**

.....

### Задача 10.

Ценностите са тясно свързани с нашето самосъзнание и самоуважение. Затова ние много болезнено преживяваме, ако сами предаваме важни за нас ценности, а също се чувстваме подтиснати, когато ценностите ни се игнорират от другите. Съвършено естествено различията в ценностите на различните социални групи лесно водят към конфликти. Затова е необходимо да умеем да говорим за важните за нас ценности и да

<sup>36</sup> <http://www.bulnao.government.bg/bg/articles/zakon-za-smetnata-palata-876>

<sup>37</sup> Ленсиони, П. Преодоляване на петте основни слабости при работа в екип, С., 2013, с. 15 – 17.





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката и занаятите“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

се учим да намираме общ език със свършено различни хора, включително такива с различен от нашия мироглед.

1. Разделете се на случаен принцип на групи по 4 човека.
2. Всяка група получава едно копие с Приложение „Ранжиране на ценности”, включващо списък с разположени по азбучен ред ценности, със задачата да подреди 18 предложени от професор *Милтън Рокич* ценности по реда на тяхната значимост за целия екип, а не за отделния му член. По този начин търсете компромисно решение за всеки случай, отговаряйки на въпросите: Кои ценности са особено важни и допускат само една трактовка? При обсъждането на какви ценности са допустими различия в мненията, приемливи за всички?
3. Жизнените постановки на отделните членове на екипа имат голямо значение за общата работа. По основните въпроси трябва да бъде постигнато съгласие. Не бързайте. Задачата Ви е да се опитате да намерите компромисно решение. Всички трябва да са доволни от крайния резултат.
4. За работа на групата се дават 30 минути. Групите съвместно представят резултатите от своята работа.
5. В края на ранжирането направете равносметка относно:
  - Коя в момента е основната ценност на всеки член на групата?
  - Доколко е успешен процесът на вземане на съвместно решение?
  - Кои ценности са признавани от всички членове на групата?
  - Кои от тях са най-важни за екипната работа?
  - Защо ценностите се променят?<sup>38</sup>

**Приложение „Ранжиране на ценности”**

Човекът, работещ в екип, трябва да е:

- вежлив (дружелюбен, с добри маниери);

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*





Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



- готов да помогне (отзивчив);
- емоционален (чувствителен, съпреживяващ, сърдечен);
- изпълнителен (осъзнаващ дълга си, съблюдаващ субординацията);
- интелигентен (мислещ, разумен, разбиращ);
- искрен (правдолюбив, честен);
- компетентен (професионалист, успешен);
- логичен (рационален, последователен);
- мъжествен (отстояващ собствените си убеждения);
- независим (уверен в себе си, самостоятелен);
- овладян (сдържан, уравновесен, уверен в себе си);
- оптимистичен (приятен, радостен);
- отговорен (надежден, достоен за доверие);
- открит, общителен (свободен от предразсъдъци);
- порядъчен (морален);
- прощаващ (не злопамятен);
- творчески (умеещ да продуцира нестереотипни идеи, готов на риск);
- честолюбив (готов за напрегната работа, стремящ се към успех).

### Задача 11.

Подредете в хронологична последователност ключовите стъпки след сформирането на екипа, които гарантират ефективността на работата му.

---

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката и на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

1. Постигане на съгласие как ще се вземат решенията, за да има силно ангажиране с изпълнението на взетите решения в процеса на работа	
2. Проверка на достатъчността на бюджета относно адекватността му за постигане на задачите	
3. Поставяне на ясни и конкретни цели на етапа на планиране и разработване на графика. Раздробяването им на малки управляеми задачи и подзадачи. Преценка на времето за завършване на задачите и разпределяне на онези членове, които са най-способни да свършат работата	
4. Идентифициране на всички „тесни места”, които могат да разстроят плана, докато се изготвя графикът, и след това обмисляне на начини или за приспособяване към тях, или за елиминиране	
5. Организиране на работна среща на всички членове на екипа, включително поръчителят. Обясняване на устава на екипа. Подчертаване на значението на целите на екипа и как те съответстват на по-големите организационни цели	
6. Използване на интегративни механизми за превръщането на съвкупността от хора в истински екип – редовни срещи, комуникационни връзки, физическо присъствие на едно и също място и социалните събития способстват изграждането на екипна идентификация, групова сплотеност и сътрудничество	
7. Разполагане на членовете на екипа близо един до друг, ако е възможно, създаване на възможности за взаимодействие и сътрудничество. Осигуряване стая на екипа, където хората да могат да общуват, да излагат прототипи, изследователски отчети и да разменят идеи	
8. Разработване на набор от конкретни критерии за изпълнението на работата, които помагат да се очертае напредъкът на екипа	

*Инвестира във вашето бъдеще!*



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката и на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

9. Изглаждане на несъответствията и извличане максималното от личните различия чрез създаване на положителни норми на поведение и постигане на всеобщо съгласие те да се спазват. <sup>38</sup>	
---	--

### Задача 12.

Два коня в един впряг са в състояние да помръднат от място 15 тона. Но всеки от тях сам може да премести 3 тона. Превръщането на съвкупност от отделни личности в ефективен екип не става с магическа пръчица. Всеки сътрудник влиза в екипа със собствени цели. Възможно е част от членовете да гледат един на друг като конкуренти. Други да не притежават необходимите социални умения за групова работа. Същевременно у някои се поражда недоволство от състава на екипа. Един от най-добрите начини да се управляват тези проблеми е установяването на ясни норми на поведение. Те зависят от целта на групата и от отделните личности, съставлящи екипа. Всички членове трябва да приемат нормите и да са готови да им се подчиняват. Ефективните норми на поведение са ясни и лаконични. Освен това те трябва да включват някои основни неща: уважение, готовност за активно слушане, начини за изразяване на притесненията и справяне с конфликтите.

**Формулирайте конкретни правила за поведение на членовете на екип, които:**

- гарантират свободното споделяне на идеи;
- Например:* Всеки има право да не се съгласява с мнението на другите.
- подкрепят обмислено рискове;
- установяват процедури за признаването на неуспеха и справянето с него;
- подпомагат изразяването на лично мнение;
- насърчават непосредствеността в контактите между хората.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> По: Harvard Business Essentials. Изграждане на ефективни екипи. С., 2006, с. 81 – 82.

<sup>39</sup> По: Harvard Business Essentials. Изграждане на ефективни екипи. С., 2006, с. 80.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

### Задача 13.

Наличието на работа в екип е основен показател за въвеждане на нови модели на организация на работата. Организацията на работата в съвременната пазарна икономика се случва по два основни модела. Първият е „традиционен индустриален модел”, а вторият – „нови форми на организация на работа”. Традиционният индустриален модел се отличава с централизирана организация на работата, строга йерархия и ограничена автономия на наетите. От друга страна, новите форми на организация на работата акцентират на гъвкава структура на управление, по-голяма степен на автономия на всички нива и екипност на работата.<sup>40</sup>

В доклад<sup>41</sup> за резултатите от национално изследване на условията за труд са представени данни, че огромна част от наетите работят в екип – 85,6%. От друга страна, малък е дялът на случаите, при които членовете на екипа определят ръководителя му – 24,0%, а в половината от случаите членовете на екипа сами разпределят работата помежду си – 50,6%. В обобщение се твърди, че функционалната гъвкавост и работата в екип са широко разпространени в българската икономика. Въпреки това степента на самостоятелност при работата в екип и при определянето на функциите в екипа и разпределението на задачите е сравнително ниска.

**Посочете организации, които познавате от ежедневието си. Работата им включва ли извършване на цялата или част от работата в екип? Членовете на екипа сами ли трябва да вземат решение за разпределението на задачите, или това трябва да се прави от ръководителя? При работа в екип членовете на екипа сами ли трябва да вземат решение кой да бъде ръководител на екипа?**

<sup>40</sup> Parent-Thirion, A., E. Macias, J. Harley, G. Vermeylen, Fourth European Working Conditions Survey, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007.

<sup>41</sup> Доклад, Националното изследване на условията за труд в България, София, 2012, с. 126.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07  
Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката и занаятите“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040  
Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз



Европейски социален фонд

## ЛИТЕРАТУРА

1. Harvard Business Essentials. Изграждане на ефективни екипи. С., 2006.
2. Parent -Thirion, A., E. Macias, J. Harley, G. Vermeeylen, Fourth European Working Conditions Survey, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007.
3. Андреева, М. Проектно управление. Велико Търново, 2013.
4. Бланшар, К., Д. Керью, Ю. Паризи-Керью. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. Мн., 2002.
5. Владимирова, К. и др. Управление на човешките ресурси/Организационно развитие. Първа част. С., 1998.
6. Дейнека А. и др. Управление човешките ресурси. М., 2013.
7. Деминг, У. Е. Новата икономика за индустрията, правителството и образованието. 2014.
8. Джей, Р. Създайте страхотен екип. Подберете хората според ролите. С., 2001.
9. Дракър, П. Ефективният ръководител. С., 2003.
10. Идеалните екипи: Тайни за бизнеса от военноморските тюлени. Принципи на лидерството на най-елитните военни части. С., 2008.
11. Ленсиони, П. Преодоляване на петте основни слабости при работа в екип. С., 2013.
12. Мавродиева, И. Интервю за работа. С., 2002.
13. Мазур, И., В. Шапиро, Н. Олдерогте. Управление проектами. М., 2004.
14. Морнел, П. Как да си подберем най-добрия персонал. С., 2000.
15. Национално изследване на условията за труд в България, 2012 // [projects.gli.government.bg](http://projects.gli.government.bg)
16. Пинк, Д. Мотивацията. Изненадващата истина за това, което ни движи напред. С., 2012.



Европейски съюз

Схема BG051PO001-3.1.07

**Проект „Образованието в Шуменския университет в  
службана икономиката на знанието“  
Договор № BG051PO001-3.1.07-0040**

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на  
Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2007-2013”,  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*



Европейски социален фонд

17. Роббинс, Х., М. Финли. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. М., 2005.
18. Спивак, В. Управление персоналом: учебное пособие. М., 2010.
19. Фопель, К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. М., 2003.
20. Хаям, Алекс. По следите на високата мотивация. Управление на човешките ресурси. Христоматия. С., 2000.
21. Яковлев, В. Захотела и смогла! 31 удивительная история о женщинах, которые доказали, что никогда не поздно реализовать свою самую невероятную мечту. М., 2014.
22. <http://businessfairytale.blogspot.com>
23. <http://profit.bg>
24. <http://ru.wikipedia.org>
25. <http://www.adme.ru>
26. <http://www.bulnao.government.bg>
27. <http://www.cosmopolitan.bg>
28. <http://www.manager.bg>
29. <http://www.mbal-shoumen.com>
30. <http://www.mlsp.government.bg>
31. <http://www.nestle.bg>
32. <http://www.novavizia.com>
33. <http://www.oxforddictionaries.com>