
DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Venelin Terziev

Corresponding Member of the Russian Academy of Natural History,
Russian Academy of Natural History, Moscow, Russia
Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria
University of Rousse, Rousse, Bulgaria terziev@skmat.com

Vanja Banabakova

Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria v.banabakova@abv.bg

Marin Georgiev

National Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria clementon@abv.bg

Abstract: The subject of this article is the genesis of the professional culture of personnel management. The last decades of the 20th century were marked by various revolutions - scientific, technical, democratic, informational, sexual, etc. Their cumulative effect has been mostly reflected in the professional revolution that shapes the professional society around the world. This social revolution has global consequences. In addition to its extensive parameters, it also has intensive ones related to the deeply-rooted structural changes in the ways of working and thinking, as well as in the forms of its social organization. The professional revolutions in the history of Modern Times stem from this theory.

The article examines the development of the professional society and the consequences of the social revolution, emphasizing the stages of the professional revolution. The new trends in the development of personnel management and the main principles of the modern theory of personnel management development have been discussed and presented in detail. A special place in this analysis is devoted to a modern direction - the coaching - with the principles of realization and different conditions necessary for its effective application being briefly analyzed. Coaching requires working with models such as counseling, mentoring, training and team management. Coaching should increase the efficiency of employees' work at the expense of problems' self-solving that may hinder the achievement of the goal itself, as well increase their motivation to achieving these results. These wishes of each supervisor may be achieved by using, specially initiating and supporting the awareness and responsibility of the employees.

Employees' awareness and accountability shall be strengthened. The leader must be able to formulate and bring closer to the employees the vision of the organization and its future goal, to which all shall aspire. He should pay attention not to the "letter" but to the "spirit" of this approach. Coaching management processes need to develop good solutions and serve as the basis for their improvement and adoption of new ones fitting the mission of the organization.

Keywords: management, control, organization, coaching, team management.

РАЗВИТИЕ НА МЕНИДЖМЪНТА НА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Венелин Терзиев

Член-кореспондент на Руската академия по естествознание, професор,
Русенски университет „Ангел Кънчев”, Русе, България
Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново, България
Руска академия по естествознание, Москва, Русия terziev@skmat.com

Ваня Банабакова

Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново v.banabakova@abv.bg

Марин Георгиев

Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново, България clementon@abv.bg

Abstract: Предмет на статията е генезисът на професионалната култура на персоналния мениджмънт. Последните десетилетия на 20^{ти} век са минали под знака на различни революции – научно-техническа, демократична, информационна, сексуална и т.н. Техният кумулативен ефект найсилно се е отразил в професионалната революция, която в глобален мащаб формира професионалното общество. Тази социална

революция има глобални последици. Освен екстензивни параметри тя има и интензивни, свързани с дълбоки структурни промени с начините на професионална дейност и мислене, а така също с формите на нейната социална организация. От тази гледна точка произтичат професионалните революции в историята на Новото време.

Статията разглежда развитието на професионалното общество и последиците от социалната революция, като акцентира на етапите на професионалната революция. Подробно са разгледани и представени новите тенденции в развитието на мениджмънта на персонала и основните принципи на съвременната теория за развитие на управление на персонала. Особено място в този анализ е отделено на едно модерно направление- коучингът, като са анализирани накратко принципите за реализация и различните условия, които са необходими за неговото ефективно приложение. В това направление се работи с такива модели като консултиране, наставничество, обучение и управление на персонала. Коучингът трябва да повиши ефективността на работата на служителите за сметка на самостоятелно решаване на проблемите, препятстващи достигането на самата цел и увеличаване на неговата мотивираност за постигането на тези резултати. Тези желаниа на всеки ръководител се постигат като се използва осъзнаването и отговорността на служителите, които по специален начин се инициират и поддържат от ръководителите.

Необходимо е да се утвърждава осъзнаването и отговорността на служителите. Ръководителят трябва да е способен да формулира и да доведе до тях визията на организацията, бъдещата ѝ цел, към която трябва да се стремят всички. Той трябва да обръща внимание не на „буквата”, а на „духа” на този подход. Процесите на коучинг мениджмънта трябва да развиват постигането на едни добри решения и да бъдат основа за тяхното подобрене и приемане на нови такива, които да отговарят на мисията на организацията.

Ключови думи: управление, контрол, организация, коучинг, екипен мениджмънт

ВЪВЕДЕНИЕ

Динамичното икономическо развитие на света, бурните производствени промени предизвикват непрекъснато усъвършенстване на ръководствата на фирмите с цел да могат да посрещнат тези промени и да водят своята дейност успешно както за личния персонал, така и за обществото, в което живеят и се развиват. Главният и основен ресурс на всяка организация са хората, които работят в нея. Поради това най-голямо значение трябва да се отделя на изучаването на въпроси, отнасящи се до управление на тяхното поведение по време на работа, мотивацията на тяхната дейност. Работниците са тези, които създават продукцията на организацията и въпреки, че машините и уредите са станали „господори” на много технологически процеси, ролята на човека в организацията не само не намалява, а непрекъснато се увеличава. В съвременното динамично развитие на икономиката хората, работещи във фирмите, са твърде важни, но и скъпо струващ ресурс. За това хората, работещи в организацията, са главен обект на управление от ръководството. Мениджмънта на фирмата създава личния състав, установява системата на отношенията между хората в организацията, позволява да се създадат необходимите условия за най-пълно проявяване на производствените възможности на работниците и служителите и тяхното интензивно развитие, способства за тяхното обучение и израстване. Мениджмънтът трябва да създава такива условия, при които работниците да чувстват удовлетворение от работата си във фирмата [1].

Последните десетилетия на 20^{-ия} век са минали под знака на различни революции – научно-техническа, демократична, информационна, сексуална и т.н. Техният кумулативен ефект найсилно се е отразил в професионалната революция, която в глобален мащаб формира професионалното общество. Тази социална революция има глобални последици. Освен екстензивни параметри тя има и интензивни, свързани с дълбоки структурни промени с начините на професионална дейност и мислене, а така също с формите на нейната социална организация. От тази гледна точка може да се различат три професионални революции в историята на Новото време [2-6].

Първа професионална революция. Това е появата на свободните професии, които не са организирани в класическите съсловни организации. Тяхната среда е индивидуалната (частна) собственост, възможност свободно да продават своя труд, своите услуги, пълноправно да се разпоредят с произведените продукти, печалба и други привилегии. Начинът на тяхното организиране не е в съсловия, а в професионални общества. Свободните професионалисти – това са хора, които съзнателно развиват своя човешки и социален капитал и тяхната задача се състои в това да съдействат и помагат за увеличаване капитала на другите. Именно тези хора са ферментът за модернизация на процесите в обществото. Първата професионална революция е Просвещението.

Втора професионална революция. Тя е иницирана от бързото развитие на промишлеността и въвеждането на специализираното масово и серийно производство. Появява се втората вълна от

професионалисти и втората професионална революция – формиране на масовите професии. Връщат се традиционните бюрократични професионални организации, които способстват за задържането на масовите професии в рамките на йерархичните системи на производствената дейност. Ключов социокултурен процес на втората професионална революция е процесът на възникване на организации на масовите професии. Формата на втората вълна на социална самоорганизация са професионалните съюзи.

Основният конфликт между идеологиите на двете професионални революции – либералната и социалистическата е довел до социален катаклизъм в края на XIX и началото на XX век. Конфликтът може да се представи по следния начин. Първо, реализира се социалистическият вариант, когато лидерите на масовите професии завземат властта и се опитват в интерес на масовите професии да изградят социалистическа цивилизация, да рационализират системата на преразпределение в съответствие с принципите на социалната справедливост. Второ, социалният мир се построява по такъв начин, че представителите на масовите професии се интегрират в йерархична твърдо организирана структура, където всеки знае своето място – дали е стопанин или изпълнител. Това е основното противостоене на двете социални системи на съвременната цивилизация.

Трета професионална революция. Нейното начало започва през 70^{-те} години на миналия век, в епохата на глобалната неопределеност. Съдържанието на третата професионална революция символично може да се покаже така: масовите професии са „отдолу” на пирамидата, а свободните професионалисти – „отгоре”. Основен мотив на тази революция е „преобръщането” на пирамидата. Отгоре могат да попаднат хора, които са професионалисти. Те трябва да могат свободно, за сметка на своето мислене и своята дейност да работят в различни професионални среди на организацията. За тях не е важно положението им и в каква организационна структура работят. Те могат свободно да влизат и излизат от различните професионални среди, да дават решения за комплексни проблеми за управление на организацията. Комплексните методи, средствата, способите на мислене и дейност в конкретна проблемна ситуация, която няма стандартни варианти за решаване – това е спецификата на транспрофесионалната работа. При това е необходимо да се отчитат многообразните и твърде противоречиви интереси на различните хора и социални групи. Да има морална отговорност за предлаганите варианти на решения и тяхната реализация. Затова ключов процес за третата професионална революция е процесът на очаквания резултат, който се проектира с участието на клиента, при което се отчитат неговите гранични условия. Това не означава, че професионалистът трябва да изпълнява функцията на предприемача или мениджъра. В днешните условия се формира третата форма на социалната организация на професионалистите, която е прието да се нарича мрежа на професионалистите. Интернетът е техническа инфраструктура или техническа полисистема, която позволява да се реализира третата професионална революция. Чрез нея могат да се появят нови супер професионалисти, които живеят и работят в тази мрежа. Те работят при изразена необходимост за решаване на конкретна задача или проблем. Те работят като виртуално организирана група, която има съответните знания, начини на мислене и организация на работа. По това те се отличават от традиционните професионалисти.

В условията на съвременното глобално индустриално развитие, въпросите, свързани с усъвършенстване на организацията на труда и управление на производството, са станали специална научноприложна област от знания, сфера на работа на огромен брой научноизследователски организации, държавни и частни, консултантски фирми. Кръгът от въпроси, които решават тези организации, е много широк и обхваща както организационно-технически и техникоикономически, така и психофизиологически и социалнопсихологически аспекти на организацията на труда и управлението. В основата на научно-техническата революция е качествено преобразуване на производителните сили, основаващо се на превръщането на науката във водещ фактор за развитие на общественото производство и превръщането ѝ в непосредствена производителна сила. Тя изменя целия облик на общественото производство, условията, характера и съдържанието на труда, структурата на производствените сили, общественото разделение на труда, отраслевата и професионалната структура на обществото, довежда до бързо нарастване на производителността, оказва въздействие върху всички страни на живота на обществото, неговата култура, взаимоотношенията му с природата и върху рязкото развитие на научно-техническия прогрес. Колективната по своята природа идеология на професионализма, която е свойствена за масовите професии, през 50-те години на миналия век става спирачка на научно-техническия прогрес, тъй като широкото внедряване на новите технически въведения силно измества масовия слабо квалифициран труд. Стимулиране на индивидуалното персонално развитие чрез механизмите на личната заинтересованост и персоналната отговорност – в това се състои спецификата на новия подход при мениджмънта за управление на личния персонал на организацията, започнал да се развива и прилага през 70^{-те} години на XX век. Основната му цел е да повиши предприемаческата активност на всички работници и служители и да направи предприятието по

конкурентоспособно. При това е необходимо да се обърне внимание на снижаващите ефективността на психологическия климат моменти като: проява на потребителска мотивация у работника, хипертрофия на личния морал, водеща до ерозия на морално-психологическия климат на организацията. Като противодействие се използват някои от формите на колективните ценности, осигуряващи здрава атмосфера в предприятието, където работниците се обединяват за извършване на някаква съвместна работа.

През последните десетилетия ръководствата на водещи компании осъзнават изключителната важност на „човешкия капитал” като найценно капиталовложение. Това е основната причина за появата на различни методи за обучение и модели за творческо развитие на хората вътре в организацията. В това направление се работи с такива модели като консултиране, наставничество, обучение и управление на персонала. При съвременното развитие на мениджмънта се появяват различни течения, чието направление е да изведат бизнеса на винаги печеливша позиция. Едно такова модерно направление е коучингът (coaching). Трябва да се отбележи, че той е приложим като ефективен стил на управление само при определени условия за решаване на конкретни задачи. По своята същност коучингът не се различава съществено от демократичния стил на управление. Техните основни постулати са едни и същи. Доказано е, че демократичният стил на управление, теоретично и практично, е продуктивен стил в съвременната пазарна икономика. Но повечето мениджъри използват авторитарния стил на управление (този, който е „идеален” за изпълнителите), сами решават проблемите, отдават разпоредения, контролират изпълнението и т.н. Някои ръководители, нежелаещи да поемат съответните отговорности и задължения, се скриват зад либералния стил на управление. Дружелюбната атмосфера, която коучинга създава е много важна, тъй като той се формира на основата на демократичния стил на управление. Наличието на тази атмосфера позволява на ръководителя:

- Да установи, че подчиненият правилно разбира поставената задача;
- Въвлеча го в решаването на поставения проблем;
- Окуражава го за постигане на окончателния резултат;
- Подчиненият започва да мисли, че решава свой собствен проблем;
- Ефективно се контролира дейността на изпълнителя.

Коучингът трябва да повиши ефективността на работата на служителите за сметка на самостоятелно решаване на проблемите, препятстващи достигането на самата цел и увеличаване на неговата мотивираност за постигането на тези резултати. Тези желания на всеки ръководител се постигат като се използва осъзнаването и отговорността на служителите, които по специален начин се инициират и поддържат от ръководителите. Основните принципи за реализиране на коучинга са:

1. Той трябва да дава акценти за бъдещите възможности, а не заминали неуспехи. Да разкрива максималните възможности на хората като вярва на техния потенциал.
2. Той се основава на доверието и конфиденциалните взаимоотношения между ръководителите и служителите.
3. Служителят (обучаемият) сам се усъвършенства, а задачата на ръководителя е да го поощрява и поддържа. Въпреки че това е не лека задача, при която ръководителят трябва да избегне пренасянето на своя опит, тъй като ще се наруши първия основен принцип.

Коучингът като разновидност на мениджмънта е взаимодействието между ръководителите и подчинените, което довежда до значително увеличаване на ефективността и резултатите от работата, мотивацията на сътрудника, повишаване на личната отговорност.

За да бъде коучингът ефективен е необходимо да се спазват три условия.

Първо, служителят трябва да се е приспособил за адекватно възприемане на новия стил на управленско взаимодействие с ръководството.

Второ, коучингът трябва да се „вписва” в характера на работата на служителите и управленската култура на организацията като цяло.

Трето, до този стил на взаимодействие ръководителят трябва също сам да се е приспособил.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимо е да се утвърждава осъзнаването и отговорността на служителите. Ръководителят трябва да е способен да формулира и да доведе до тях визията на организацията, бъдещата ѝ цел, към която трябва да се стремят всички. Той трябва да обърща внимание не на „буквата”, а на „духа” на този подход. Процесите на коучинг мениджмънта трябва да развиват постигането на едни добри решения и да бъдат основа за тяхното подобрене и приемане на нови такива, които да отговарят на мисията на организацията [7].

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Младенов, Ю., В.Терзиев, Управление на човешките ресурси, Русе, 2011.
- [2] Terziev, V., The role of business in society, Списание за наука „Ново знание“, Vol.1, N4, Пловдив, 2012. ISSN 1314-5703, pp.68-71.
- [3] Терзиев, В., Ю. Младенов, Стимулирането на персонала-условие за преодоляване на кризисната ситуация на фирмата, Международна научна конференция, Сборник доклади, том III, Габрово, УНИТЕХ 16-17 ноември 2012 г. ISSN1313-230X, стр.225-230.
- [4] Терзиев, В., Ю. Младенов, Стратегическа концепция на организацията в кризисно развитие на икономиката, Международна научна конференция УНИТЕХ'11, Сборник доклади, том III, Габрово, 18-19 ноември 2011г. ISSN 1313-230X, стр.224-230.
- [5] Терзиев, В., А. Делибашева, Ю. Младенов, Междоличностни конфликти в организацията, Международна научна конференция УНИТЕХ'11, Сборник доклади, том III, Габрово, 18-19 ноември 2011 г. ISSN 1313-230X, стр.231-235.
- [6] Терзиев, В., Ю. Младенов, Делегиране пълномощия на сътрудниците на организацията, UNITECH' 09 GABROVO, 20-21 ноември 2009 г. Том III. ISSN1313-230X, стр. 163-166.
- [7] Kanev, D., Terziev V., Behavioral economics: development, condition and perspectives. Proceedings of SOCIOINT 2017- 4th International Conference on Education, Social Sciences and Humanities 10-12 July 2017- Dubai, UAE, ISBN: 978-605-82433-1-6, pp.595-606.