

JEL: O15; E24

АКТУАЛНИ ПРОБЛЕМНИ ПОЛЕТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БЪЛГАРСКИТЕ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ

Стефка Масалджийска¹

¹ Главен асистент, доктор, катедра „Индустиален бизнес“, Университет за национално и световно стопанство, София, България. E-mail: stefka_masaldzhiyska@unwe.bg

Резюме

Бизнес организациите се стремят към нарастващ принос на човешките ресурси в резултатите от дейността им. Наред с това голяма част от мениджмънта на българските бизнес организации не познава и не използва доказано работещи теории, подходи, политики, механизми и методи, свързани с ефективното управление на човешките ресурси и превръщането им в трайно и устойчиво конкурентно предимство за организациите. Целта на настоящата статия е да се открият основните проблемни полета в управлението на човешките ресурси в българските бизнес организации, както и възможностите за тяхното преодоляване чрез провеждане на експертизи и аргументиране, разработване и внедряване на проектни решения за оптимизиране на разкритите чрез експертизите проблемни полета. Проблемните полета, посочени в статията са изведени на база собствени наблюдения на автора в редица големи бизнес организации в България. Методологията на изследването е основана на открояване на проблемни полета и синтезирано представяне на проектни решения за тяхното преодоляване. Резултатите от изследването са свързани с възможностите на организациите да повишат конкурентоспособността си чрез целенасочени действия, свързани с оптимизиране управлението на човешките ресурси.

Ключови думи: проблемни полета; управление на човешките ресурси; експертизи; проектни решения

CURRENT PROBLEMATIC FIELDS IN MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN BULGARIAN BUSINESS ORGANIZATIONS

Stefka Masaldzhiyska

Abstract

Business organizations strive for growing contribution of human resources as a result of their activity. In addition, a large part of the management of Bulgarian business organizations do not know and do not use proven theories, approaches, policies, mechanisms and methods connected to the effective management of human resources and their transformation into a lasting and sustainable competitive advantage for organizations. The purpose of this article is to highlight the main problematic fields in management of human resources in Bulgarian business organizations, as well as opportunities to overcome them by conducting expertise and argumentation, development and implementation of project solutions for optimizing the identified problematic areas. The problematic fields mentioned in the article are based on the author's own observations in a number of large business organizations in Bulgaria. The research methodology is based on the identification of problem fields and synthesized presentation of design solutions for their overcoming. The results of the study are related to the ability of organizations to increase their competitiveness through targeted actions related to optimizing human resource management.

Keywords: problematic field; management of human resources; expertise; project solutions

Въведение

Науката за управление на човешките ресурси се характеризира с интензивно развитие на теории, подходи, направления и методически инструментариум, насочени към човешкия фактор и неговото ключово място и роля при функциониране на организациите от бизнес сектора и публичния сектор. Преходът на научното богатство в управлението на човешките ресурси в практиката на българските бизнес организации не може да бъде еднозначно оценяван. Несъмнено има организации, които постигат резултати в управлението на човешките ресурси, доближени до научните подходи, политики и механизми. Реални последици от функционирането им са: достигнато

конкурентно предимство на техните човешки ресурси; нарастващ относителен дял на носителите на човешки капитал сред човешките ресурси; постигнатата конкурентоспособност на местния и чужди целеви пазари. Същевременно в голяма част от българските бизнес организации съществува сериозно изоставане на управлението на човешките ресурси от научните изисквания, както и са налице широк кръг проблемни полета, свързани с управлението на най-важния „актив“ на организациите, който несъмнено са техните човешки ресурси.

Целта на настоящата статия е да се открият основните проблемни полета в управлението на човешките ресурси в българските бизнес организации, както и възможностите за тяхното преодоляване чрез провеждане на експертизи и аргументиране, разработване и внедряване на проектни решения за оптимизиране на разкритите чрез експертизите проблемни полета. Проблемните полета, посочени в статията са изведени на база собствени наблюдения на автора в редица големи бизнес организации в България. Методологията на изследването е основана на открояване на проблемни полета и синтезирано представяне на проектни решения за тяхното преодоляване.

1. Основни проблемни полета в управлението на човешките ресурси в българските бизнес организации

Проблемните полета в управлението на човешките ресурси в българските бизнес организации са предизвикателство пред висшия им мениджмънт и вкл. пред ръководителите на екипи в управленските и производствените структури. Налице е недостатъчна тенденция на стремеж за тяхното преодоляване. Под проблемни полета се имат предвид такива страни на управлението на човешките ресурси в нашите фирми, които съществено се разминават със съвременните научни достижения и е налице значително изоставане от “добрите практики” на фирмите от повечето страни от Европейския съюз (Илиев, 2006). Собствени наблюдения, през периода 2018 – 2021 година, в редица големи бизнес организации, както и на аналитично-оценъчни публикации и проекти, дава основание да открия обхват от основни проблемни полета в управлението на човешките ресурси в българската бизнес практика.

Първо, подценено изграждане и функциониране на системи за управление на човешките ресурси.

Системата за управление на човешките ресурси в бизнес организацията представлява аргументиран обхват от относително обособени дейности, които са във взаимодействие помежду си, обусловено от взаимните им връзки и взаимно влияние, и които са насочени към обогатяване на трудовия потенциал на организацията, неговото оптимално използване и постигане на организационните цели (Илиев & Димитров, 2021, с. 104). Системата за управление на човешките ресурси обхваща всички дейности, които трябва да се осъществяват в неговите рамки, връзките между тях, взаимодействието им със заобикалящата среда и начина на функциониране с оглед да се реализират целите на организацията (Шопов & Атанасова, 2009). Необходимо е управлението на човешките ресурси да се разглежда като система от елементи и причинно-следствени връзки между тях, а изгреждането на тази система да се извършва в съответствие с изискванията на системния подход.

Неспазването на принципа на системността (системния подход) при разработване на механизми и правила за реализация на основните функции на управлението на човешките ресурси води в голяма степен до самоцелно тяхно осъществяване в дейността на ръководителите от всички йерархични равнища в бизнес организацията. Не се отчитат връзките, зависимостите и взаимното влияние между основните функции в качеството им на ключови компоненти на системите за управление на човешките ресурси. В този смисъл не се оползотворява потенциала на управленски решения, насочени към човешкия фактор в бизнес организациите, което обуславя негативни последици върху продуктивната трудова дейност.

Три от ключовите компоненти на системата за управление на човешките ресурси, а именно: оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси; обучение и развитие на човешките ресурси; управление на възнагражденията на човешките ресурси в бизнес организацията, имат относителна самостоятелност, но преди всичко се характеризират с взаимното им влияние. Реалните резултати от оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси насочват дейностите по тяхното обучение и развитие, в голяма степен влияят върху механизмите за управление на възнагражденията и в крайна сметка осигуряват продуктивна трудова дейност на човешките ресурси. Тогава, когато системата за управление на човешките ресурси в организацията реално отсъства, е невъзможно да се използва потенциала, заложен в системността и да се очакват

повишени и обогатени компетентности на човешките ресурси, нарастваща тяхна трудова мотивация, себераздаване и постигане на високи цели.

Второ, оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси в бизнес организациите сериозно разминаващо се с научното богатство в тази област.

Трудовото представяне е един от най-значимите индикатори в управлението на организационните резултати и е източник на конкурентно предимство, което насърчава и усъвършенства цялостната организационна ефективност (Johari & Yahya, 2009). Трудовото представяне е резултат от постиженията на човек в изпълнението на задачите, които са му възложени въз основа на неговите умения и опит. Трудовото представяне зависи от три важни фактора: способностите и интересите на служителите; разбирането и приемането на задачите, които са му възложени и нивото му на мотивация (Santoso, 2018). Множество изследвания са свързани с оценяване на трудовото представяне (Boi, 2011; Feraru & Ciucescu, 2010). Въпреки, че има значителен научен напредък в областта на оценяването на трудовото представяне, много бизнес организации срещат проблемни полета при извършване на тази дейност (Keathley-Herring, 2017). Сред тях могат да бъдат открити няколко проблемни полета с особена значимост:

- Недостатъчно пълна и прецизна регламентация на механизмите и правилата на дейността по оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси, вкл. на тяхното диференциране за ръководители; специалисти и работници в бизнес организациите.

- Редица изследователи се фокусират върху аргументиране на показатели за оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси и в частност на представителите на ръководния състав на организациите. Това е продиктувано от необходимостта ефективно да се управляват човешките ресурси с цел повишаване на организационната производителност и конкурентоспособността (Guest, 2011). Въпреки това се наблюдават сериозни слабости в обхвата от показатели за оценяване на трудовото представяне, както и неясноти в скалите за оценяване на показателите и „присвояването“ на коефициенти на тяхната значимост.

- Недостатъчни познания и умения на ръководителите в качеството им на оценяващи лица на членовете на ръководените от тях екипи.

- Формализиране на оценяването на трудовото представяне на служителите, от което произтичат пристрастност в оценките, възприемането им от служителите като

несправедливи, липса на удовлетвореност на оценяваните служители и загуба на доверие към оценяващите лица, каквито са преките им ръководители.

- Отсъствие на конструктивен диалог между оценяващи лица и оценявани лица, в който добронамерено да се обсъждат силните и слабите страни на оценяваните лица.

- Подценено обучение на човешките ресурси на бизнес организациите по механизма, правилата и показателите за оценяване на трудовото им представяне, последвано в много случаи от необвързване на резултатите от оценяването с конкретни последици за оценяваните лица.

Сред основните проблеми, които „изкривяват“ оценяването на трудовото представяне и съответните резултати от него, и са в основата на загуба на важни негови положителни ефекти, се откроява фундаменталното погрешно схващане за това, което трябва да се оценява. Атестирането се фокусира не върху поведението, а върху резултатите от него. То не разкрива как са постигнати съответните резултати, респ. как се вършат нещата в трудовата дейност и не отчита по-дълбоките емоционални компоненти на мотивацията, които влияят върху трудовото поведение на служителите, а оттук и върху резултатите от тяхната дейност (Левинсън, 2008).

Трето, управление на възнагражденията в организациите, не съответстващо на научната разработеност на тази проблематика.

Проблемите, свързани с възнагражденията винаги са били особено актуални в нашата страна, но в последните години те придобиват все по-голямо значение (Стефанов, 2019). Сред многообразието от нерешени проблемни полета могат да бъдат открити следните:

- Недостатъчно съответствие между водещите три признака на всяка длъжност: сложност; трудност; отговорност на длъжността и определената основна заплата за длъжността.

- Преобладаващо ниско равнище на основните заплати в голяма част от организациите, вкл. при тенденции за значително подобряване на тяхното финансово-икономическо състояние.

- В практиката преобладаващо се "фетишизират" основните заплати и се подценява гъвкавата част на паричното възнаграждение, особено нейното основаване на подходящи бонусни схеми.

- Поради не изграденост на системи за управление на човешките ресурси в бизнес организациите не се достига до обвързване на резултати от оценяване на трудовото представяне на служителите (текущо и атестационно) с паричното им възнаграждение.

- В условия на екипна работа и произтичащо от нея формиране на общоекипни бонуси има недостиг на познания за вариантите на тяхното разпределение между членовете на екипа, а оттук избор на най – подходящия от тях.

- Трудовите разходи (от които над 90% са разходи за заплати) в голяма част от българските бизнес организации се поддържат на ниско равнище с оглед да не застрашават конкурентоспособността на организацията на целевите пазари.

Проблемните полета, свързани с възнагражденията, нямат повсеместна валидност за всички български бизнес организации, но отразяват една преобладаваща картина в това отношение. Тяхното решаване е предизвикателна, но възможна задача пред мениджмънта.

Четвърто, незадоволително състояние на трудовата мотивация на човешките ресурси.

Мотивацията на работещите е един от основните проблеми, стоящи за решаване пред мениджмънта, тъй като тя е пряко свързана с удовлетворението от работата, реализацията на компетентностите на служителите, както и с възможността да се прилагат нови идеи (Боянов, 2018). Проблемните полета, свързани с трудовата мотивация на човешките ресурси в организациите са много, като сред тях могат да бъдат посочени няколко, които имат съществено значение:

- Безспорно за работещите най-значим мотивиращ фактор е трудовото им възнаграждение. Реалностите дават основание да се посочи, че мотивиращата сила на този фактор е ниска, т.е. голяма част от работещите не са мотивирани от възнаграждението, което получават.

- Проблемно поле, противодействащо на трудовата мотивация на човешките ресурси са неразработени и неприлагани в много организации механизми за нейното повишаване, както и непроведени анализи и оценки на състоянието на трудовата мотивация.

- Българските организации използват ограничен обхват от фактори и техники за мотивиращо въздействие върху трудовото поведение и трудовото представяне на човешките ресурси.

- Ключовото понятие „признание на приносите на човешките ресурси“ по правило трудно намира адекватни, очаквани и желани мотивационни форми и въздействие върху човешките ресурси.

Пето, подценени са изискванията и принципите на екипността в организациите.

В последните десетилетия материята на екипността и екипите има значима научна разработеност, като нейното прилагане в практиката дава убедителни доказателства, че трудовата дейност се реализира ефективно в условията на екипна работа (Илиев & Димитров, 2021, с. 244). Преобладаващата част от организациите са наясно, че правилно изградените и функциониращи екипи са в основата на осигуряване на конкурентно предимство на човешкия фактор в тях. Въпреки това могат да бъдат открити редица проблемни полета, свързани с екипността и екипите, като най-ключови сред тях са:

- Недостатъчно се използват подхода и възможностите за „квалификация в ширина“ на членовете на „екипите“, а по този начин се ограничава като цяло трудовия потенциал на „екипите“.

- Работната среда в екипите, която е сред основните фактори за продуктивна трудова дейност, в много отношения е неблагоприятна, междуличностните отношения и взаимната подкрепа между членовете на екипите не са на добро равнище, проблемна е сплотеността на екипите.

- Важната роля на ръководителите на екипи е принижена до формално изпълнение на функции и задачи, а изследвания в областта на лидерството в бизнес организациите в страната показват недостатъчен относителен дял сред ръководителите, които са истински ръководители – лидери на своите екипи.

Шесто, изпълняването на предимно административни функции и задачи от отделите по „Човешки ресурси“.

В голяма част от организациите, членовете на отдела по „Човешки ресурси“ изпълняват дейности, предвидени в трудовото законодателство и вътрешнофирмените уредби относно човешките ресурси. Наблюдава се недостатъчен принос на отдела по „Човешки ресурси“ в извършването на експертизи (експертни оценки) на състоянието на

човешките ресурси и в подготовката на препоръки и проектни решения за подобрения в управлението на човешките ресурси. Основните причини за това са няколко. Първо, българският мениджмънт значително подценява важната и сложна дейност по управление на човешките ресурси, като за по-голяма част от членовете на отдела по „Човешки ресурси“ водещи са рутината и консервативното отношение към новостите и иновациите. Второ, действащите специалисти и експерти по човешки ресурси не преминават достатъчно обучения, свързани с модернизиране управлението на заетите в организацията и повишаване на техните поведенчески способности и мотивация. Трето, не се предоставят достатъчно добри условия на труд, с които да се привлекат нови, млади кадри в отделите по „Човешки ресурси“, с достатъчно добра подготовка в областта и с идеи за въвеждане на иновативни подходи и механизми, свързани с управлението и развитието на човешките ресурси.

2. Възможности за преодоляване на проблемни полета в управлението на човешките ресурси

В принципен план подходът за решаването на посочените по-горе проблемни полета в управлението на човешките ресурси в българските бизнес организации обхваща два основни етапа:

Първи етап: Провеждане на **експертизи** (експертни оценки) на състоянието на ключовите функции и дейности в управлението на човешките ресурси. От ключово значение е резултатите от експертизата да се обобщят по следните критерии: основни проблемни полета в състоянието и управлението на човешките ресурси в организацията; влияние на проблемните полета върху резултатите от осъществявани процеси и дейности – индивидуални, екипни и организационни резултати; значим прираст на отделни служители или екипи над направените и правените разходи за тях, съдържащ се в крайни резултати от дейността им.

Втори етап: Аргументиране, разработване и внедряване на **проектни решения** за оптимизиране на разкрити чрез експертизите проблемни полета както във вътрешнофирмената регламентация на функции и дейности в управлението на човешките ресурси, така и в реалното им осъществяване от ръководителите от всички равнища на управленската йерархия в организациите.

Необходимостта от експертизите произтича от възможностите, които те дават за конкретно идентифициране на фактори и причини, обусловили проблемни полета в управлението на човешките ресурси. С други думи качествените експертизи и подходящият инструментариум за тяхното провеждане „разшифроват“ детайлно проблемните полета, а по този начин насочват в правилна посока разработването на проектни решения за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в българските бизнес организации.

В статията не е възможно да се обхванат и аргументират цялостно необходимите оптимизационни решения, свързани с управлението на човешките ресурси, които да се вземат от собственици и висш мениджмънт на българските организации, с помощта на специалистите от отдела по „Човешки ресурси“. Като **основни и належащи проектни решения** за усъвършенстване управлението на човешките ресурси в организациите, могат да бъдат открити следните:

Първо: Обогаляване на вътрешнофирмената нормативна регламентация на оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси в частта „Показатели за оценяването“; характеризиращи признаци на показателите; относителна тежест и значимост на отделните показатели в общата оценка на трудовото представяне; формиране на частните и общата оценка на трудовото представяне по отделно за ръководителите; специалистите и работниците в организацията. Провеждане на обучения на ръководителите на екипи по обогатения механизъм за оценяване на трудовото представяне, в т. число и за дефиниране от тях на конкретна и реална препоръка за подобрения в трудовото представяне на членовете на екипа. Показателите за оценяване на трудовото представяне е необходимо да отговарят на следните изисквания: да отразяват специфичните и най-важните особености и изисквания, които длъжността предявява към лицето, което я заема; да характеризират постиженията на оценяваните лица и резултатите от тяхната трудова дейност през съответен период; да обхващат достатъчно пълно поведенческите аспекти в трудовото представяне на оценяваните лица; да се поддават на наблюдение и обхващане със средствата, с които разполага бизнес организацията и да позволят необходима и достатъчна точност на наблюденията; да са разграничими един от друг, т.е. да съществуват ясно разграничими разлики между отделните показатели, които да правят невъзможно припокриването на отделните признаци, двойно и тройно отчитане на едно и също постижение при

оценяването; показателите да са универсални, т.е. да могат да се използват за всички служители, които попадат в една и съща категория персонал; да бъдат оптимален брой.

Второ: Проектни решения във вътрешнофирмената регламентация на „Управление на възнагражденията“ в организациите с фокус върху разработване и внедряване на обхват от подходящи индивидуални, екипни и фирмени бонусни схеми; провеждане на необходимо обучение по бонусните схеми и активизиране себераздаването на човешките ресурси в трудовата им дейност. Осигуряване чрез бонусните схеми на нарастване на променливата (гъвкавата) част на брутното възнаграждение на човешките ресурси.

Трето: В областта на повишаване на трудовата мотивация на човешките ресурси в българските бизнес организации като най-важни могат да се посочат в единство следните проектни решения:

- Обогаляване на обхвата от фактори и техники на разположение на мениджмънта и ръководителите на екипи за мотивиращо въздействие върху трудовото поведение и представяне на човешките ресурси;

- Системно проучване мотивацията на човешките ресурси като предпоставка за осигуряване на съответствие между желани и очаквани от хората в организацията мотивиращи ги фактори и въздействия, от една страна, и мотивиращи фактори, които са на разположение на мениджмънта;

- Разширяване използването на социално-психологически фактори от висшия мениджмънт и ръководителите на екипи в мотивиране на човешките ресурси, насочени към повишаване на принадлежността и ангажираността към организацията и екипа.

Четвърто: Проектни решения, свързани с екипността, изграждане и функциониране на ефективни и резултатни екипи в организационната и производствената структури на управление на организациите с ключови въпроси, а именно:

- преход от квалификация в „дълбочина“ към квалификация в „ширина“ на членовете на екипите;

- взаимозаменяемост и ротация на членовете на екипите в изпълнение на общоекипните задачи и постигане на високи екипни цели;

- ръководители на екипи, които се утвърждават като истински лидери на своите екипи, т.е. създават благоприятна среда за работа, развиват членовете на екипите, поощряват инициативи и предложения за подобрения и т.н.

Компонентите на управлението на човешките ресурси в организациите се характеризират с взаимосвързаност и взаимно влияние. Поради това експертните и проектните решения, насочени към оптимизиране на всички дейности, свързани с човешките ресурси и тяхното управление, следва да се основават на реализация на единен, цялостен проект, който обхваща всички дейности, техните взаимни връзки и взаимно влияние и е параметриран от гледна точка на постигане на организационните цели.

Заключение

Проблемните полета в управлението на човешките ресурси, разгледани в настоящата статия, са налице в голяма част от българските бизнес организации. Препоръчително е техният мениджмънт да не подценява негативното влияние, което посочените проблемни полета оказват върху цялостната дейност на организацията, а да насочат вниманието си към предприемане на целенасочени действия за тяхното преодоляване. Това е сложна и предизвикателна задача, която може успешно да се реши чрез провеждането на експертни оценки и внедряването на проектни решения за оптимизиране дейностите, свързани с човешките ресурси в организациите. В резултат от открояването на проблемните полета и практическото прилагане от мениджмънта на организациите на предложените в статията проектни решения ще се осигури: нарастващ принос на човешките ресурси към брутната добавена стойност на организациите; оптимизиране на разходите по производство с фокус върху добавената стойност; осигуряване на устойчиво конкурентно предимство на организациите, основано на техните човешки ресурси и човешки капитал; повишаване на конкурентоспособността на българските организации на местния и чужди целеви пазари.

Използвана литература

1. Bol, J. (2011) The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases. *Accounting Review*, Vol. 86, pp. 1549 – 1575.
2. Feraru, A. & Ciucescu, N. (2010). Theoretical and methodological aspects of the professional performances evaluation. *Annals of Faculty of Economics*, Vol. 2, pp. 939 – 944.
3. Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management Journal*, Vol. 21, Issue 1, pp. 3-13.
4. Johari, J., & Yahya, K. (2009). Linking organizational structure, job characteristics and job performance construct: A proposed framework. *International Business Management*, Vol. 4, pp. 145-152.
5. Keathley-Herring, H. (2017). An Approach to Quantify the Factors That Affect Performance Measurement System Implementation. *Engineering Management Journal*, Vol. 29, pp. 63 – 73.
6. Santoso, A. (2018). Emotional Intelligence and Job Performance of Accounting Students Undertaking Internships. *Journal of Management and Marketing Review*, Vol. 3, pp. 40-47.
7. Боянов, К. (2018). Мотивацията на служителите в местната администрация в България – проблеми и възможни решения, УНСС – научни трудове, Том 4, с. 145-160. (Boyanov, K. (2018). Motivatsiyata na sluzhitelite v mestnata administratsia v Bulgaria – problemi i vazmozhni reshenia, UNSS – nauchni trudove, Том 4, s. 145-160.)
8. Илиев, Й. (2006). Управление на човешките ресурси – необходимият преход от науката към практиката на българските фирми. *Научни трудове на УНСС*, 4, с. 147-170. (Iliev, Y. (2006). Upravlenie na choveshkite resursi – neobhodimiyat prehod ot naukata kam praktikata na balgarskite firmi. Nauchni trudove na UNSS, 4, s. 147-170.)
9. Илиев, Й. & Димитров, К. (2021). Управление на човешките ресурси. София: ИК – УНСС. (Iliev, Y. & Dimitrov, K. (2021). Upravlenie na choveshkite resursi. Sofia: IK – UNSS.)

10. Левинсън, Х. (2008). Психология на лидерството, София: Класика и стил, с. 138. (Levinsan, H. (2008). Psihologia na liderstvoto, Sofia: Klasika i stil, s. 138.)
11. Стефанов, Л. (2019). Система за възнаграждения в България. Тенденции и проблеми. *Индустриални отношения и обществено развитие, 1*, с. 28-40. (Stefanov, L. (2019). Sistema za vaznagrazhdenia v bulgaria. Tendentsii i problemi. *Industrialni otnoshenia i obshtestveno razvitie, 1*, s. 28-40.)
12. Шопов, Д. & Атанасова, М. (2009). Управление на човешките ресурси – Част 1. София: Тракия – М, с. 45. (Shopov, D. & Atanasova, M. (2009). Upravlenie na choveshkite resursi – Chast 1. Sofia: Trakia – M, s. 45.)