

УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА- ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ЛИДЕРСТВОТО

Гълъбин Гълъбов¹

Резюме:

Нарастващите изисквания за ефективност и ефикасност на управлението и развитието на човешките ресурси в организациите формират редица предизвикателства пред лидерите на работни екипи. Основната цел на настоящото изследване е да се проучат и систематизират изискванията към ролята и качествата на лидерите в организацията и да се формулират препоръки към техния подбор, обучение, развитие и мотивиране в контекста на съвременната динамична бизнес-среда. За постигане на тази цел се изпълняват редица изследователски задачи, които се групират в три направления: а) изискванията към ролята на лидера в организационен контекст; б) препоръки за усъвършенстване на подбора, обучението, развитието и мотивирането на лидерите в организацията и в) насоки за развитие на успешно взаимодействие на лидера с по-високите нива в организационно-управленската структура, включително с акционерите.

Ключови думи: ролята на лидера; препоръки към лидерите; системи за управление на човешките ресурси

JEL: M12; J24

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT IN ORGANIZATION – LEADERSHIP CHALLENGES

Galabin Galabov²

Abstract:

The increasing requirements for human resource management and development efficiency and efficacy impose set of requirements to work team leaders. **The main goal** of this research is to study and systemize requirements for the role and qualities of leaders in organizations and to list recommendations for their selection, training, development and motivation considering the dynamics of today's business environment. Several tasks are set in order to fulfill these **research goals**: a) requirements of leader's role in the organization; b) recommendations for improvement of selection, training, development and motivation of leaders in organizations and c) ways to develop successful interaction of the leader with higher organizations levels, including with shareholders.

Key words: leader's role; recommendations for leaders; systems for human resource management

¹ Гълъбин Гълъбов е докторант към Катедра „Човешки ресурси и социална защита“ на Университет за национално и световно стопанство, e-mail: galabin_galabov_bg@unwe.bg

² Galabin Galabov is a PhD student with Department of Human Resources and Social Protection at the University for National and World Economy, e-mail: galabin_galabov_bg@unwe.bg

I. Изисквания към ролята на лидера в организационен контекст

Ролята на лидера като фактор за успешно управление и развитие на работните екипи и за нарастване на организационното представяне е предмет на редица специализирани изследвания^[1] В контекста на целите на настоящата разработка фокусът е върху резултатите от изследване^[2], в което се систематизират препоръки (развитие на точни и ясни групови норми и правила, стратегическо формиране на екипите, взаимодействия извън екипа, подкрепа на екипа, подкрепа на организацията, ефективно прилагане на управлението на представянето) към дейността на лидерите в съвременната динамична бизнес среда- представени на Фигура 1.



Фигура 1. Основни области за препоръки към дейността на лидерите в съвременната динамична бизнес-среда.

Източник: Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., (2019), Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing, 2019, School of Business, George Washington University (стр.1-10)

В статията авторите предлагат както основни препоръки за добри бизнес практики в областта на лидерството, както и практически насоки за тяхното прилагане, подкрепени от изследванията направени от други автори, които са цитирани като емпирично доказателство в подкрепа на съответната препоръка.(Таблица 1)

Таблица 1. Препоръки за добри бизнес практики в областта на лидерството

Препоръки	Насоки за прилагане
1. Развитие на ясни и точни групови правила и норми	<ul style="list-style-type: none"> • Да насърчава споделянето на информация сред членовете на екипите • Да създава култура на споделяне на знанието • Да изгради правила окуражаващи учтивост и респект при споделяне на идеи

	<ul style="list-style-type: none"> • Да промотира екипната ексторвертност, да споделя опит и знание сред партньорите чрез комуникацията • Да окуражава доверието между служителите • Да оценява готовността на експертите да помагат на другите служители
2. Стратегическо формиране на екипите	<ul style="list-style-type: none"> • Формира малки екипи и ги окуражава да се самоуправляват • Да приложи справедливи практики като ротационно лидерство и оценка от колегите, за да намали йерархичната дистанция сред служителите • Директно да кани новите членове на екипа да дават принос и ги окуражава да говорят открито като ценни членове на екипа • Да промотира откритото поведение на лидера, за да получи повече идеи от членовете на екипа • Да разчита на формалния механизъм (система за предложения) и доверена откритост (политика на отворени врати), но и чрез своето поведение, чрез което приема мнения • Да се обучава в даване и получаване на вертикална информация, да практикува незащитно слушане и комуникира логиката за (не)предприемане в отговор на мнението • Да подкрепя екипното доверие чрез избягване на постоянни промени в състава на екипа
3. Управление на взаимодействията извън екипа	<ul style="list-style-type: none"> • Да окуражава членовете на екипа да споделят идеите си с тези извън екипа • Окуражава служителите да демонстрират доверие в техните взаимоотношения • Да обучава и оценява доверието чрез процедури за оценка или чрез инвестиране в процеса за създаване на споделена визия и установяване на език на доверието • Да сътрудничи в отвъд организационните граници, физически бариери и йерархични нива • Да разшири осъзнаването на служителите за експертизата на другите в екипа • Да подкрепи познанствата между служителите (например групи по интереси, LinkedIn и др.)
4. Подкрепа на екипа като лидер	<ul style="list-style-type: none"> • Дава сигнал за подкрепа на екипа • Фокусира се върху споделените научени уроци, отколкото върху направените грешки • Промотира общото учене • Да установи етични модели за мотивация и подкрепа на служителите • Да създаде климат за иновиране, в който всички служители са окуражавани да дават предложения и изразяват своето мнение • Да прилага етични лидерски практики и окуражава мениджърите от всички нива да го правят
5. Подкрепа за организацията	<ul style="list-style-type: none"> • Да стимулира универсална подкрепа за мениджърите и служителите в цялата организация

	<ul style="list-style-type: none"> • Да промотира структури с ниска бюрокрация и разработи формален механизъм за улесняване на вертикалната комуникация • Да пита директно за идеи и предложения от служителите • Да признае стойността и приложи предложенията направени от служителите на всички организационни нива • Да провежда редовни срещи между служителите и да пропусне директния екипен лидер, за да се избегне безпокойството сред служителите • Не само да декларира политика на отворени врати, но и да влиза често през тях • Слуша повече, отколкото да говори и отговаря по начин, който намалява служителските притеснения за нарушение на писани и неписани правила • Предприема стъпки за увеличаване на организационната идентичност заедно с личния контрол (преработване на функционалните характеристики за увеличаване на автономността на служителите)
<p>6. Ефективно прилагане на управлението на представянето ефективно</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Използва системите за управление на представянето за промотиране споделянето на идеи и знания • Въвежда системи за управление на представянето, които имат фокус върху развитието • Разработва и ревизира вече съществуващи системи за управление на представянето със специфична цел за промотиране споделянето на идеи и знание • Използва системите за управление на представянето за окуражаване на служителите да установяват взаимоотношения извън отдела или организацията, физическите бариери или йерархични нива • Прилага поведение, което влияе върху споделянето на идеи и знания в инструменти за обратна връзка • Установява форми на свободна комуникация и даване на обратна връзка от всички нива (например, 360- градуса) за промотиране споделянето на идеи и знание • Създава стимули (напр., промоции, бонуси, повишения на заплати) за споделянето на знание и също помага изграждането на подкрепяща корпоративна култура • Използва система за управление на представянето за формална оценка на поведение, насочено към споделяне на знание

Източник: Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., 2019, Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing, 2019, School of Business, George Washington University (стр.1-10).

► Препоръка №1: Да развива точни и ясни групови правила и норми³

³ Систематизацията на препоръките в тази част следва представените във фигура 1. Основни области за усъвършенстване на дейността на лидерите.

От съществена важност за ефективно функциониране на екипа е наличието на ясни правила в него, както разписани, така и неформални, към които членовете на екипа се придържат^[3]. В среда с ясно дефинираните групови норми членовете на екипа се чувстват комфортно да споделят идеи и знание, поемат инициатива и рискове според рисковия толеранс, който е дефиниран.

Лидерът чрез своето поведение и в комуникацията с членовете на екипа следва да дава личен пример и стимулира определен стил на поведение, който е дефиниран в писаните правила. Някои от основните модели на поведение включват демонстриране на откритост в комуникацията, споделяне на знания, умения и идеи, демонстрация на зачитане към колегите, поощряване при забелязан такъв тип на поведение от членовете на екипа.

Прилагането на тези основни техники за изграждане на норми на поведение подтикват членовете на екипите към споделяне на идеи, знания, комуникация, като по този начин засилват иновативната насоченост на екипа.

► Препоръка №2: Стратегически да формира екипите

Основополагащи фактори за бъдещето на екипа започват още от формирането му, където следва да се търси баланс от набор на личностни и професионални качества, предишен опит и постигнати резултати според необходимостта от хора, знания и умения за изпълнение на задачата на екипа, с която е натоварен да допринесе към изпълнението на стратегията на компанията^[4]. Следващите фактори, които са важни за изпълнението на целите на екипа са организацията на членовете, обмяната на знания помежду им, създаване на среда на взаимопомощ, за да се създадат необходимите предпоставки за креативност и иновативност като водещи принципи в ежедневната работа на екипа.

При формиране на временен екип за изпълнение на дадена задача също няма няма точна рецепта за съставянето му, в който да се стимулира обмяната на информация и знание, които са предпоставки за неговата иновативност. Няма „златно правило“ и за броят на членовете на този тип екип и дали членовете следва да са със сходни йерархични позиции, кога да се прави промяна, ако липсва видим резултат, какви следва да бъдат ролите, дали да има твърдо ядро, към което да се присъединяват различни временни членове на екипа според неговите нужди и т.н.

Съществуват според направените от авторите препоръки няколко основни принципа, които следва да бъдат спазвани при формирането на екипа, за да се установи атмосфера, стимулираща споделянето на идеи и знания в екипа. Наред с това броят на членовете на екипа следва да бъде съобразен с целта и сроковете, които са поставени пред него, свободното време на всеки един член (предполага се, че те имат и функционални отговорности, ако екипът е извън структурата на компанията, която в случая се приближава до матричната структура), колективното наличие на необходими знания и умения за изпълнение на задачата, личностните характеристики на неговите членове и типичните роли, които следва да се изпълняват, за да функционира той в различните фази, както и кой от членовете му ще бъде водещ в различна фаза от функционирането му на база на най-добро съответствие на неговите знания и умения с изискванията към екипа на дадена фаза.

Последно, но не по значение, при екипите, които са сформирани извън структурата на компанията с временна цел, лидерите на екипа следва още на първата сбирка да установят правилата на функциониране на екипа за стимулиране споделянето

на знание, идеи и ефективност на дейността му. В тези правила следва да се уточни каква е целта за сформиранието му, каква е честотата на сбирките, какъв е начинът за обмен на информация, какви са ролите в екипа (кой с какво ще допринесе), как се отчитат свършените задачи, както и че няма лоши идеи, лидерът се изказва последен, за да не сугестира останалите и т.н.

► Препоръка №3: Управлява взаимодействията извън екипа

В съвременните организации екипите не функционират изолирано от другите звена в компаниите, както и знанието в екипа не е изолирано от цялостното ноу-хау на компанията, нейните политики, процедури и правила^[4]. Дискусионен е въпросът за споделянето - каква част от знанието следва да се споделя извън екипите и каква част следва да остава вътре.

Аргументите в двете посоки са свързани със съхраняване на знанието, което би могло по-лесно да „изтече“ в конкуренцията, ако е достъпно до много звена извън екипите, които го ползват пряко. В обратната посока също може да се разсъждава – ако даден екип достигне до някаква важна добра бизнес практика, която би могла да се приложи в други звена на компанията, то това не би следвало да се ограничава като възможност. В много организации водещ принцип за споделяне на информация и ноу-хау е “need-to-know basis”, т.е. споделя се информацията с хората, която е необходима за изпълнение на дадена задача/функция, което се решава от ръководителят на звеното/проекта. По правило при отворен стил на комуникация в екипа неговите членове са по-склонни да споделят знания и идеи, защото се чувстват по-уверени. Стимулирането на това поведение от страна на лидера би способствало развитието иновативността на екипа.

► Препоръка №4: Да подкрепя екипа като лидер

Служителите поставят много по-голям акцент върху поведението на лидера, отколкото на неговите думи, което извежда личния пример на преден план пред вербалната и невербална комуникация^[6]. Подкрепата на лидера за членовете на екипа предполагат да има непрекъснат и тесен контакт между тях, лидерът да е лично въввлечен в изпълнението на задачите на неговите колеги, за да може във всеки един критичен момент да се намеси още в неговия зародиш, когато той е предотвратим, а потенциалните загуби - минимални. Това създава усещане за съпричастност у служителите, че не са изоставени сами да се борят с казусите и проблемите, а винаги могат да разчитат на лидера си.

Лидерът следва да обръща повече персонално внимание на по-новите членове на екипа, за да може в максимално кратък срок те да добият увереност в изпълнението на задачите, изискванията, нормите на поведение в екипа и започнат да дават своя принос към изпълнението на задачите пред екипа.

► Препоръка №5. Да показва подкрепа на организацията

Всеки екип е част от организацията и в този контекст е важно за екипа да знае своето място, както и как резултатът от трудът му влияе върху постигането на общата фирмена цел, която теза застъпват авторите на статията^[7]. В тази връзка иновативният лидер следва да си дава сметка, че работейки за установяване на среда за споделяне на идеи, знание и ноу-хау в своя екип, той допринася по този начин за постигане на целите на организацията. Нещо повече споделянето знания, умения и ноу-хау следва да се

документират по подходящ начин, за да може компанията да ги ползва и в други свои звена, където това знание е приложимо. Стимулирането на членовете на екипа да дават идеи открива възможността тези идеи да не бъдат само за дейността на екипа, но и за някои други фирмени структури. Негативен ефект у склонността на членовете на екипа би изиграло демонстриране на негативно отношение от лидера към споделяните идеи и предложения от колегите му, което би довело до затваряне на този канал за обратна връзка и намаляване на инициативността като цяло.

Създаване на механизъм за споделяне на идеи, знание и предложения вътре в екипа и с други звена в организацията са сред задълженията на лидера. Публичното признание при внедряването на добро предложение на член на екипа в различна структура на компанията също може да се ползва като стимулатор на този процес.

► Препоръка №6: Да прилага ефективно управлението на представянето

Системите за оценка на представянето могат да се ползват по няколко направления – от стимулиране постигането на резултати от основната дейност на звеното/служителя до мотивиране на определено поведение, което да подпомогне постигането на стратегическите цели на компанията, чрез създаването на благоприятна среда и/или осигуряване на необходимите предпоставки.

Резултатите от поведението на отделен служител/екип са трудно измерими, макар да има ясна връзка между тях. В такива случаи при поставянето на целите пред дадено звено/служител следва да се зададат определени модели на поведение, които допринасят към създаване на среда способстваща повишаване на инициативността, иновациите, знанието в системата, които се трансформират в резултати в един по-късен етап, но следва да се зададат като цели и отчете тяхното изпълнение. Тук следва да отбележим, че от практическа гледна точка не е лесно да се планира, отчете и възнагради споделянето на знания. Както е трудно да се оцени една идея, ефекта от въвеждането на която не винаги може да се определи еднозначно. Практическото изпълнение на тези показатели може да се отчете, като се ползва редовната обратна връзка за това доколко служителят успява да сподели знание с колегите си, както и доколко е склонен да дава нови идеи.

Иновативните лидери разбират важността за организационното представяне на споделянето на знание и даването на идеи като предпоставка за акумулиране на знание в екипа и компанията, водещо до по-добро представяне. Колкото дейността на една компания или отделен екип са базирани на интензивно ползване на знание за развитие и поддържане на конкурентно предимство, толкова по-препоръчителни за прилагане са тези техники за насърчаване на идеите и споделяне на знание от членовете на екипите. Иновациите вече не са нещо, без което компанията може да функционира, защото с динамиката на съвременния информационно базиран корпоративен свят знанието, което е натрупано в нея обяснява разликата между една компания, която показва средни резултати и такава, която е лидер на пазара, задава темпото и насоките на развитие на сектора. А знанието се създава, запазва и развива от служителите на компанията, които дават най-доброто от себе си на база на създадените благоприятни условия за неговата реализация. Именно тук е мястото на иновативните лидери ^[8], които както доказват изследванията, следва да еволюират от традиционни мениджъри в иновативни лидери. Значима роля в тази насока се отрежда на прилаганите подходи и практики за подбор, обучение и мотивиране на лидерите в организациите, на което е посветена следващата част от изложението.

II. Препоръки за усъвършенстване на подбора, обучението, развитието и мотивирането на лидерите в организацията

Дейностите по подбор, обучение, развитие и мотивиране на лидерите в организацията по своята същност са неразделна част от системата за управление на човешките ресурси, която се свързва със системата от практики. Успешното осъществяване на подбора, обучението, развитието и мотивирането на лидерите в организацията изисква задълбочено познаване и непрекъснато усъвършенстване на практиките в тази област. Специализирано проучване^[9] показва, че съществуват разнообразни подходи за наблюдение и анализ на системата за УЧР в организациите, които са представени в следната таблица:

Таблица 2: Изследователски перспективи на системите за управление на човешките ресурси

Концепция	Ниво на системата за човешки ресурси (СЧР)				Резултат
	Организационна СЧР	Мениджърска СЧР	Колективно служителско възприятие за СЧР	Индивидуално възприятие за СЧР	
Допускане за промяна	Хомогенност	Хомогенност или хетерогенност (групи в организацията)	Хомогенност	Хетерогенност (индивиди в групи)	Независимост
Примерна хипотеза	СЧР в организацията е позитивно свързана с представянето ѝ	Мениджърската СЧР е позитивно свързана с екипното представяне (хомогенност). Връзката между Организационната СЧР и Мениджърската СЧР се опосредства от качеството на прилагане на мениджъра.	Системата за ЧР в организацията е позитивно свързана с представянето ѝ	Връзката между Мениджърската СЧР и възприемането на служителя за СЧР е опосредствано от комуникационните умения на мениджъра.	Удовлетвореността на служителите от СЧР е позитивно свързана с мотивацията на служителите.
Ниво	Организация / звено	Работна група	Организация, звено, работна група	Индивидуално	Индивидуално
Предложени източници на данни	ЧР/Висш мениджмънт	Линейни мениджъри/ екипни лидери	Служители	Служители	Служители
Предложена скала за отговор	Наличие/покритие, скала Likert-тип (честота)	Наличие/покритие, скала Likert-тип (честота)	Наличие/покритие, скала Likert-тип (честота)	Наличие/покритие, скала Likert-тип (честота)	Ликерт-тип скала (честота или съгласие)
Звено източник	Организация/звено	Организация / звено, мениджмънт	Организация / звено, мениджмънт	Организация / звено, мениджмънт	Организация / звено, мениджмънт
Звено референт	Група, дейност	Група, дейност	Група, дейност	Група, дейност, индивидуално	Индивидуално
Фокус	Описателен	Описателен	Описателен	Описателен	Оценъчен

Източник: Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, David P. Lepak, 2019, A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement, Journal of Management, Vol. 45 No. 6, July 2019 2498–2537, DOI:10.1177/0149206318818718 (стр. 2498-2530)

Системите за човешките ресурси представляват комбинацията от отделните практики, които се ползват от компаниите на различни нива. Тези практики могат да се сведат до обучение и развитие, участие/автономия, заплащане и стимули, оценка на представянето, подбор и описание на длъжността (основни функционални задължения, изисквания, връзки и т.н.)^[10]. Освен това, СЧР могат да се групират според акцентите, които си поставят на високо представяне, ангажимент и съпричастност, колкото и трудно да бъде разграничението помежду им според Lepak и др.^[11]. Всяка една практика включена в дадена СЧР може да бъде квалифицирана според тези три основни групи. Например, каква е изходната точка при процеса на селектиране на нови служители – да имат високо представяне или по-скоро да има предразположение да бъдат силно ангажирани с компанията. Или върху какво ще се фокусира обучението – върху съпричастност или върху ефективност. Както кои качества ще получат по-високо тегло при оценката на представянето на служителите – представяне, съпричастност или ангажимент. Друго разграничение при определяне на СЧР е според нивото на което се наблюдават, както е представено от авторите в таблица 2 (Изследователски перспективи на системите за управление на човешките ресурси) – Организационни, Мениджърски, Колективни или Индивидуални. Като правило СЧР обвързват своите практики с целите, които са поставени пред съответното ниво. В контекста на целите на настоящото изследване е необходимо да се открият два аспекта на систематизацията, която авторите представят в таблицата : организационна СЧР и мениджърска СЧР.

Организационната СЧР е разработена на ниво цяла организация, оценявана от страните, които ги касае като мениджъри ЧР и Висшия мениджмънт. Този тип СЧР са изследвани най-задълбочено към този момент, като се допуска, че практиките, които са включени в тях, целят постигане на хомогенност на предизвиканите ефекти и връзка с резултатите на цялата организация^[12]. Организационните СЧР имат сравнително хомогенни практики за ЧР, като те са свързани по-скоро с политиките на компаниите в различните аспекти: гарантиране на равни възможности, нулева толерантност към измами, икономическа ефективност при вземане на решения (представяне анализ разходи/ползи), заплащане според приноса, стимулиране професионалното развитие и предприемачески подход на персонала, целите подставени пред компанията са амбициозни, клиентска насоченост на звената (вътрешни и външни клиенти) и други. Това ниво на конкретизация на практиките обаче следва да бъде детайлизирано предвид вариативността на функциите на различните екипи в организациите, специфичните изисквания към съответните служители и т.н. Например, ако разгледаме основните направления във фирмите от финансовите услуги бихме дефинирали три основни направления – бизнес (Продажби), риск (вкл. Вътрешен одит) и операции (Бек-офис), които задължително се разделят в различни ресори, с цел балансирано развитие на компаниите. Съответно и СЧР следва да бъдат различно ориентирани – за бизнес звената би следвало СЧР да бъде насочен към високо представяне, докато за другите ресори адекватни биха били СЧР насочени към съпричастност или ангажимент, в зависимост функциите на различните звена. Тази задача според изследователите би могла да изпълни друг вид СЧР – мениджърска СЧР.

Изхождайки от разбирането, че всяка СЧР следва да бъде насочена към резултатите от дейността на съответното звено, за което се отнася и посочената по-горе специфика за разделяне на функциите може да се дефинира и **мениджърската СЧР**. Всяко звено, в допълнение на СЧР има конкретизация на политиките за ЧР в различни аспекти^[10]. Практиките по подбора например следва да бъдат различни за служителите от различните звена в компанията, в зависимост от функционалната им характеристика и необходимите качества, които следва служителите да притежават – умения за бизнес развитие, аналитични умения, комуникативни умения, умения да решават конфликти и т.н. Същото се отнася и за конкретизацията на политиките в различните звена по обучение и развитие, по оценка на представянето, участие/автономия и т.н, които следва да развиват въпросните качества, у членовете на този екип, да ги стимулират като модел на поведение. Ключовият момент в случая е способността на лидера на екипа на база на познанието му за изпълнение задачите на звеното да може да конкретизира акцентите при детайлизацията на СЧР за неговото звено. Тук следва да отбележим и партнирането на звеното на УЧР в целия процес, както и звеното, което е отговорно за разработването, комуникирането, въвеждането и мониторинга на изпълнението на стратегическия план на компанията. Задачата на служителите от втората група е да обяснят на всяко звено неговата роля в реализацията на стратегията на компанията, а на служителите от първото звено задачата им работейки с линейните мениджъри да успеят като техни консултанти/партньори да дефинират заедно критичните за успеха на всяко звено предпоставки като служители, знание и умения, които следва да притежават, каква е разликата между сегашно и желано състояние, програма за обучение и развитие на служителите, подходяща екипна корпоративна култура, поведение и комуникация в екипа и с тези в от другите звена. Освен това Мениджърските СЧР в различните звена имат различен акцент според тяхната функция. Както вече подчертахме, в областта на финансовите услуги, СЧР на бизнес звената следва да бъде насочена към високо представяне, тази на звеното за управление на риска би следвало да е насочена към повишаване на съпричастността, тези на оперативните звена към повишаване на ангажираността например.

Мениджърските СЧР често пъти следва да ползват практики, които са крос-функционални, което спомага за изграждане на усещане на солидарност с другите екипи, затвърждава значението на ролята на даденото звено в организацията и дава усещането взаимно-зависимост между екипите в контекста на постигане целите на организацията. При определяне на политиките по управление на представянето например, компаниите в областта на финансовите услуги биха могли да поставят комбинирани цели пред звената от различните направления – в системата за оценка на представянето на бизнес звената могат да поставят с минимално тегло индикатор за качеството на продажбите (квота на щетимост, качество на кредитния портфейл и т.н.), и обратно – при звената за оценка на риска да имат тегла постигането на определени нива на продажба, за да се избегне ефекта от отказване на сделки с приемлив риск, предвид едностранчивия поглед в дейността на звеното например. В процеса на обучение също може да се приложи този подход, като служителите от бизнес звената да получат в някаква степен обучение на процеса на оценка на риска, а тези от управлението на риска да бъдат обучени на таргетиране на клиенти, събиране на информация от клиента и т.н. Този подход дава балансиран поглед на звената, които участват на различна фаза в процеса на обработка на клиентски сделки, знаят гледната точка на другата страна и имат познания как да улеснят процеса, с цел ефективно постигане на краен успех. Този подход е представен в практическата част на дисертацията при дефиниране на индикаторите за оценка на ефективността на различните типове служители.

В основата на успешното управление на работните екипи е способността на лидера да изгражда доверие като в организациите се акцентира върху: по-голямо участие на членовете на екипа в процеса на взимане на решения, както и да водят някои организационни процеси; окуражаване изказването на алтернативно мнение, чрез даване възможност за дебатиране по важни за екипа теми и при взимане на решения; обучение на лидерите в ефективно слушане, с което да покажат своята готовност да допуснат, че мнението на другите може да е полезно^[13].

Във връзка с тези организационни практики се акцентира върху ABCD модел на доверие^[14], който включва четири изисквания към лидера (Ability/ знания, умения, опит за изпълнение на задачите, които стоят пред екипа; Belivability/почтеност в ежедневните си действия в рамките на екипа и извън него; Connectedness/загриженост не само чрез думи, но и в действията; Dependability/спазване на обещанията за изграждане на доверие) представени на фигура 2.

Ability (Способности)	Знания и умения за изпълнение на задачите на работния екип
Belivability (Почтеност)	Почтеност в действията
Connectedness (Загриженост)	Демонстриране на загриженост не само на думи, но и на действия
Dependability (Надеждност)	Спазване на обещанията

Фигура 2 Модел ABCD на Бланчард (Blanchard's ABCD Model) - основни изисквания към лидера за изграждане на доверие в екипа.

Източник: Ken Blanchard: ABCDs of Leading with Trust – BusinessBalls.com
<https://www.businessballs.com/leadership-philosophies/abcs-of-leading-with-trust/>

▲ Знания и умения за изпълнение на задачите на работния екип/ Ability

За лидера от изключителна важност за спечелване доверието на членовете на екипа е демонстриране пред тях на необходимите знания, умения, опит за изпълнение на задачите, които стоят пред екипа. Няма заместител на личния пример при формиране доверието между лидера и членовете на екипа. Ако лидерът на екипа не притежава знанията и опита той не би могъл да изпълнява функциите си на ментор към останалите членове на екипа (в случай на липса на експертиза няма да съвпадат формалния и неформалния лидер), не би могъл да знае колко време отнема изпълнението на всяка задача (не може да направи оразмеряване на екипа коректно и може да предизвика напрежение от свръх оразмеряване или липса на достатъчно служители за нормално изпълнение на задачите), няма да може организира СЧР съобразно функциите на екипа, няма да знае къде са ключовите точки, които следва да следи при изпълнението на членовете на екипа при делегиране на отговорности, няма да може екипът да бъде добре

възприет като статус сред останалите звена в компанията и още други негативни последици. В допълнение, моделът предполага лидерът на екипа да се стреми към постигане на екипните успехи, както и систематично да постига личните си цели, което изгражда допълнително доверие между членовете на екипа на база на положителните емоции, съпътстващи успехите, както и признанието за екипа във вътрешноорганизационен план. Тук е необходимо да се направи уточнение, че моделът не предполага лидерът да изпълнява експертна дейност през цялото време, а по-скоро да бъде достатъчно умел и да се намесва където е необходимо за недопускане на проблемни ситуации или работи за отстраняването им.

▲ Почтеност в действията/ Belivability

Предсказуемост и последователност са качествата, които лидерът следва да прилага в ежедневните си действия в рамките на екипа и извън него. Това би му спечелило доверието на колегите и възможността те да имат необходимата среда да изявяват своите таланти, поемат инициативата и действат на ръба на своите възможности. По този начин членовете на екипа се повлияват от личния пример на лидера каква линия на поведение, какви вътрешно фирмени и групови норми са приети и съзнателно и несъзнателно копират този стил в своята ежедневна работа.

Членовете на екипа наблюдават предимно действията, не толкова думите на лидера, което извежда на преден план необходимостта от консистентност между думи и действия. При разлика между двете служителите се объркват кой е верният модел, който да следват, което колебание намалява тяхната непоколебимост какво е прието като групови норми на поведение в екипа. Нещо повече, това се задълбочава, когато при едни и същи ситуации лидерът действа по различен начин според своите настроения, според това кой от членовете на екипа е предизвикал реакцията му или съвсем друг фактор, който го кара да реагира по различен начин. Това поведение на лидера кара служителите да се чувстват несигурни, какво могат да очакват в конкретна ситуация като отговор на лидера, намалява склонността им за поемане на отговорност, инициативност, намалява ефективното им време за работа, защото прекарват повече от работното време в двоумене. Още по-негативен е ефектът ако лидерът проявява различно отношение към различните членове на екипа, което е крайно непрофесионално и контрапродуктивно. В тези случаи членовете на екипа не са сигурни кои са индикаторите за оценка на тяхното представяне – резултатите от труда им, приноса към екипа, инициативността им, склонността да споделят добри практики в екипа, да дават нови идеи или нещо съвсем друго. В такава ситуация, членовете на екипа, които нямат високо представяне и не допринасят в голяма степен за постигане на общите резултати на екипа обикновено се опитват да се харесат на лидера чрез много действия, които нямат нищо общо с постигане на общите цели, а членовете на екипа, които разчитат на своите резултати и принос към екипа се разколебават. Появява се усещането за неяснота каква е целта на екипа и какви са критериите за оценка на членовете – постигане на резултати или нещо друго. В такива случаи добре представящите се членове на екипа намаляват своята мотивация, отчуждават се от екипа и често пъти напускат. Това довежда до намаляване на резултатите на екипа, намаляване на оценките за представянето му, повишаване на напрежението на база елементи извън обичайните, свързани с изпълнението на задачите, намаляване на стимулите в края на отчетния период и още много други фази на отклонение от състоянието на пълна мобилизация на талантите и енергията на членовете на екипа за ефективно изпълнение на задачите, движейки се надолу по една деградивна спирала. Липсата на консистентност в поведението на лидера в различни ситуации и

спрямо различни членове на екипа излъчва смесени сигнали, което е пречка за формиране на доверието в екипа и пречи на доброто групово представяне.

▲ Демонстриране на загриженост/ Connectedness

Демонстрирането на загриженост не само чрез думи, но и в действията е другият важен елемент за изграждане на доверие между лидера и членовете на екипа. Това предполага познаване на основни личностни характеристики и персонална информация за членовете на екипа от страна на лидера, които имат пряка връзка с представянето и приноса на всеки член на екипа. От друга страна трябва да се има предвид, че наличието на личната информация следва да се ползва много внимателно, без да се прекрочва една определена граница и предимно на база на желанието на служителя да я сподели, на база на доверието, което лидерът е успял да спечели по време на съвместна работа, при преодоляване на трудности, в процеса на обучение по време на работа и т.н. Имайки такава информация за отделните служители, лидерите следва да прилагат диференциран и съобразен подход по отношение развитието на служителя, управление на представянето и поддържане на мотивацията според личностните му характеристики, за да се изгради у служителя доверие и да усети той че има добра връзка помежду им. Познаването в някаква степен на основни лични данни за служителя може да даде добра информация за специално отношение, в случай че служителят преминава през критичен момент в личностен план и лидерът има възможност да адаптира натоварването на работното място според това обстоятелство. От друга страна, различните служители имат различен личностен профил като темперамент и модели на поведение, което следва да бъде разчетено добре от ръководителя на екипа, за да се ползват силните страни от характера му, а да се работи по ограничаване проявлението на негативните такива в работата. И последно, но по значение, при изграждане на мотивационния подход на различните служители следва да се знае от лидера какви са личните мотиватори за всеки един член на екипа – финансови, желание за изява и признание, желание за кариерно развитие, желание за трупане на знания, желание за ограничено натоварване, страх от поемане на отговорности и т.н. Тези личностни мотиватори дават на лидера ценна информация не само по отношение на изработване на пакет за стимулиране на служителя, но за неговата роля в екипа и комбинацията и комуникацията вътре в екипа по повод изпълнението на конкретни задачи с други членове. Доброто познаване и използване в полза на доброто функциониране на екипа за постигане на целите му дават усещането у всеки член на екипа усещането, че той не е само служител, а той е личност и ценен член на този екип и има добра връзка с лидера си и с другите членове, които са загрижени за неговото ниво на професионална и личностна удовлетвореност. Това от своя страна работи безотказно при изграждане на доверие.

В процеса на даване на обратна връзка от лидера към служителя е важно да се фокусира върху положителния подход. Дори служителят да се е справил само с една от пет поставени задачи, лидерът следва да започне прегледа на представянето с тази задача, а след това да премине към анализа заедно със служителя на причините довели до несправянето с другите четири задачи и да се изработи общ план как да работят заедно, за да не се преодолеят евентуалните причини довели до този неуспех – прекалено къс срок за изпълнение на задачата, липса на достатъчно знания у служителя, недостиг на ресурси, неясно дефинирана задача и/или критерии за успех на задачата и т.н. Най-добре е да се започне с анализа с причини, които може да се коренят не само у служителя, но и у лидера, което предразполага служителят, че анализа на неуспеха е обективен и целта на лидера е да му помогне, а не да се фокусира върху грешките му, за да го уязви.

Никога негативната обратна връзка не следва да е насочена към личността на служителя, а по-скоро към неговото представяне – „Твоите методи не работят в нашия екип...“ или „Необходимо е да промениш подхода си по отношение на ...“ или „Вече убеждаваш ли се, че след като няколко пъти говорихме, имаш нужда от допълнително обучение/реорганизация на дневния си план/ресурси и трябва да промениш в работата си, за да постигнеш по-добри резултати и удовлетворение?“. Този модел на водене на разговора дава усещането за загриженост от страна на лидера у члена на екипа, без да обижда неговата личност, като изгражда доверие между тях. Обяснено по-директно не би следвало обратната връзка да за почва с „Ти...“, а по-скоро с „Твоите методи/подходи“, защото членът на екипа е не само служител, но и човек, а хората по-лесно приемат да променят работните си подходи и методи, отколкото личностните си характеристики. Второто го приемат за навлизане в личното им пространство и ги настройва отбранително, а не способства да се почувстват като член на екипа, на който лидерът има желание да помогне. Не случайно в англо-саксонския модел на управление, при забелязано недобро представяне на служител лидерът на екипа дава първа обратна връзка с предлагане на допълнителна помощ, което от една страна означава, загриженост и деклариране на желание за помощ, но от друга страна означава, че представянето на служителя не отговаря на нормите за добро представяне.

Даването на положителна обратна връзка пред останалите членове на екипа, когато има основание за това, е също важна предпоставка за изграждане на доверие у екипа. При даване на негативна оценка за работата основното правило е да не се атакува личността на служителя, а неговото представяне предполага такава оценка да се прави индивидуално, за да се съхрани авторитета на служителя си, за да не го отчужди от себе си и екипа, „капсулова“ като източник на обратна връзка и съпричастност към екипа и принос към общия резултат.

▲ Спазване на обещанията/ Dependability

Отговорността като качество на лидера означава последователност и надеждност. Даването на дума пред членовете на екипа и поемането на отговорност се следят от членовете на екипа като лакмус, който отличава истинския лидер от мениджъра, който те възприемат двупосочно – с плюсове и минуси за неговата личност. Спазването на обещанията е неоченим фактор за изграждане на доверие между лидера и членовете на екипа, както и мощен инструмент за мотивирането им. Тук отново следва да споменем и за важността на личния пример на лидера – при изпълнение на задачите в срок и качествено, зачитайки всички правила на компанията и екипа. По този начин лидерът налага по положителен начин определените стандарти, модели на поведение, стандарт за това кое прави един член на екипа ценен за него и компанията. Истинският лидер не може да изисква от членовете на екипа си да спазват определени норми на поведение, ако самият той не ги спазва. Както вече споменахме, членовете на екипите отдават много по-голямо значение на поведението на лидера, отколкото на неговите думи.

В заключение може да се обобщи, че съгласно разбирането на Бланчард доверието не е дестинация, а е процес. С други думи, изграждането на доверието се постига в ежедневната комуникация и взаимодействие по повод изпълнението на задачите на екипа между лидера и членовете на екипа, както и между самите тях. Изграденото доверие следва да се поддържа, подхранва, доказва и развива до нови нива, за благото не само на екипа и компанията, но и за това не нейните членове в професионален и личностен план. Това се постига като лидерът се придържа в действията и

комуникацията си към четирите ключови правила (**Ability**/притежава необходимите знания, умения, опит за изпълнение на задачите, които стоят пред екипа; **Belivability**/почтеност в ежедневните си действия в рамките на екипа и извън него; **Connectedness**/загриженост не само чрез думи, но и в действията; **Dependability**/спазване на обещанията), които са включени в модела на Бланчард. Един случай на действие в разрез с тези правила, връща нивата на доверие в екипа на много по-ниски нива и веднага възниква въпроса доколко всичко до момента не е било неискрено.

В специализирано изследване от 2020 г. се систематизират качества/подходи, които създават необходимата среда за изграждане на доверие в работните екипи^[16]:

- ◆ Прозрачност при комуникацията – когато има казус, който влияе на способността на екипа да постигне своята цел, споделяне на цялата истина и навреме, независимо индивидуално на всеки или на малки групи.
- ◆ Консистентен в комуникацията – да бъде последователен в ангажиментите и обещанията и да комуникира една и съща информация с членовете на екипа едновременно.
- ◆ Адресира конфликтите незабавно – да бъдат адресирани по подходящ начин при първа възможност чрез комуникация с въвлечените страни.
- ◆ Води и обучава членовете на екипа лично – да работят заедно по изпълнение на задачите до степен, до която те се чувстват уверени.
- ◆ Назначава опитен служител, който да подкрепя новоназначения служител – прикрепя „приятел“ към новия член на екипа.
- ◆ Подкрепя автономията – лидерът отстъпва назад, знаейки, че членовете на екипа знаят какво правят и бъдат оставени да се справят сами до крайния резултат.

В контекста на представените нарастващи изисквания и очаквания към качествата на лидерите като фактор за успешно функциониране на работните екипи могат да се формулират редица препоръки към практиките по подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал в организацията, които за целите на настоящото проучване се систематизират в няколко основни направления, кореспондиращи с ключови лидерски качества: *формулиране на ясни и точни групови норми; стратегическо формиране на екипи; управление на взаимодействията извън работния екип; показване на подкрепа на екипа като лидер; показване на подкрепа на организацията като лидер; да прилага ефективно управлението на представянето*. Формулираните препоръки за усъвършенстване на дейностите по подбор, обучение и мотивиране (систематизирани в следващата част на изложението в табличен вид) се основават както на резултати от изследвания на български и чуждестранни автори^[16] така и на управленски и експертен опит на автора в реална работна среда през последното десетилетие.

Таблица 3

Препоръки за усъвършенстване на дейностите по подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал с цел да се развият способностите на лидерите да формират ясни и точни групови норми

Действия на лидера при формиране на ясни и точни групови норми	Препоръки за усъвършенстване на дейностите по подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал в организацията
<ul style="list-style-type: none"> • Да насърчава споделянето на информация сред членовете на екипите • Да създава култура на споделяне на знанието • Да изгради правила окуражаващи учтивост и уважение при споделяне на идеи • Да промотира екипната екстровеерност, да споделя опит и знание сред партньорите чрез комуникацията • Да окуражава доверието между служителите • Да оценява готовността на експертите да помагат на другите служители 	<p>Подбор</p> <p>Основните качества, които следва да се търсят у потенциалния кандидат-иновативен лидер са: инициативност, умение да дава пример (нормите на поведение се следват първо от лидера), комуникативност (добрата комуникация в екипа и извън него е основа на налагане нормите за функционирането му), познания като методолог (разписването на правила, политики и процедури за дейността са важни за дефиниране на нормите). При подбора освен обичайните въпроси от набора на УЧР за даване на примери в досегашната практика на кандидата, демонстриращи дадено качество, би могло да се организира групово интервю с няколко кандидата, дадена обща задача и единият кандидатите да бъде вътрешен служител, който да играе ролята на „Адвокат на дявола“. Записът на целия процес следва да бъде анализиран, а демонстрираните умения за комуникация, потушаване на конфликти, креативност, склонност да споделя знание, умение за работа в екип, и методологически опис следва да се анализира, а най-накрая може да бъдат помолени да опишат индивидуално как са успели да постигнат резултата по време на интервюто-игра за демонстрация на методологическите им умения.</p> <p>В процеса на обучение би следвало да се фокусира върху качествата, които са необходими на отделния иновативен лидер, които не му достигат, предвид високите изисквания към идеалния иновативен лидер и трудностите да се намерят достатъчно такива лидери за дадена компания. Освен това обучението би следвало да се базира на много практични задачи, свързани с отговорностите на лидера, които също биха могли да включват разработване на писмени норми на поведение и комуникацията им с членове на екипа.</p> <p>Би следвало да се базира на оценка на представянето на иновативния лидер като методологически добре разработени норми, също така и на спазването им от членовете на екипа, т.е. дали всички се придържат към тях или те съществуват само формално и не допринасят по никакъв начин за подобряване представянето на екипа.</p>

Таблица 4

Препоръки за усъвършенстване на дейностите по подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал с цел на да се развият способностите на лидерите за стратегическо формиране на екипи

Действия на лидера при стратегическо формиране на екипи	Препоръки за усъвършенстване на подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал в организацията
---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Формира малки екипи и ги окуражава да се самоуправляват • Да приложи справедливи практики като ротационно лидерство и оценка от колегите, за да намали йерархичната дистанция сред служителите • Директно да кани новите членове на екипа да дават принос и ги окуражава да говорят открито като ценни членове на екипа • Да промотира откритото поведение на лидера, за да получи повече идеи от членовете на екипа • Да разчита на формалния механизъм (система за предложения) и доверена откритост (политика на отворени врати), но и чрез своето поведение, чрез което приема мнения • Да се обучава в даване и получаване на вертикална информация, да практикуват незащитно слушане и комуникира логиката за (не)предприемане в отговор на мнението • Да подкрепят екипното доверие чрез избягване на постоянни промени в състава на екипа 	<p>Основните качества, за наличието на които следва да се проверява в екипа са аналитично мислене (способност да вижда причинно-следствени връзки), да обхване и декомпозира слабо структуриран бизнес казус на предпоставки, рискове, необходими ресурси (средства, хора, време, техника), подреждане на роли, разработване на проект и управлението му. Тези качества освен чрез интервюиране за минал успешен или неуспешен опит могат да се анализират и чрез практическа задача, която може да се даде на кандидата за иновативен лидер. Много подходяща форма на интервюиране би била формата, която ползват консултантските фирми по стратегическо управление – case interviewing.</p> <p>Основни теоретични концепции, които следва да бъдат предадени на обучаемите са управление на няколко задачи, приоритизация, делегиране, комуникация в екипа. Обучението в практическата част може да се разработи като се дават задачи, в които се дава бизнес казус, в който има зададена цел, налични ресурси, краен срок, ограничения, а се иска обучаемите да направят план за изпълнение, зависимости между отделните фази/дейности, разпределение на ролите и функциите в екипа в отделните фази, рискове през успешното изпълнение на проекта, както и инструменти за управлението им. След попълване на задачите от обучаемите следва да се направи анализ на решенията и след това се акцентира на теоретичната част, която се вижда, че има нужда от затвърждаване.</p> <p>Мотивация за стратегическо формиране на екипите следва да се прилага по линия на оценка на представянето и обратна връзка от ръководителя на иновативния лидер на база на представянето на екипа, израстването на неговите членове в професионално направление, промотирането на най-успешните членове, натрупано знание в екипа, както и сравнително хомогенното натоварване на членовете му и нивото на тежестта. Тези фактори могат да бъдат оценявани като индикатори на представянето.</p>

Таблица 5

Препоръки за усъвършенстване на дейностите по подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал с цел на да се развият способностите на лидерите да формират управление на взаимодействията извън работния екип

Дейности на лидера при управление на взаимодействията извън работния екип	Препоръки за усъвършенстване на подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал в организацията
<ul style="list-style-type: none"> • Да окуражава членовете на екипа да споделят идеите си с тези извън екипа • Окуражава служителите да демонстрират доверие в техните взаимоотношения • Да обучава и оценява доверието чрез процедури за оценка или чрез инвестиране в процеса за създаване на споделена визия и установяване на език на доверието • Да сътрудничи в отвъд организационните граници, физически бариери и йерархични нива • Да разшири осъзнаването на служителите за експертизата на другите в екипа • Да подкрепи познанствата между служителите (например групи по интереси, LinkedIn и др.) 	<p>Основните качества необходими на иновативния лидер в посока на доброто управление на взаимодействията извън работния екип са комуникативните умения, които могат да се оценят чрез предишен опит, дадена практическа задача за комуникиране на концепция с различни групи адресати – регулатор, партньор, външен клиент, вътрешен клиент, акционер чрез различни средства – индивидуална комуникация, групова презентационна форма, дигитален канал, формално описателен материал.</p> <p>Обучението би следвало да набляга на развитие на способностите на иновативните лидери за комуникация със споменатите по-горе различни адресати с различни цели в комуникацията и чрез ползването на различни средства за комуникация, които следва първо да бъдат представени пред обучаемите, а след това да се заложат в ролеви игри или практически задачи.</p> <p>Мотивирането на лидерите да използват различните средства за комуникация по повод постигането на различни цели, като постигането на тези зададени цели може да се получава и чрез 360-градуса оценка за представянето със залагане на цели от лявата колона на таблицата.</p>

Таблица 6

Препоръки за усъвършенстване на дейностите по подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал с цел на да се развият способностите на лидерите да формират ясна подкрепа на екипа

Действия на лидера при формиране на ясна подкрепа на екипа	Препоръки за усъвършенстване на подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал в организацията
<ul style="list-style-type: none"> • Дава сигнал за подкрепа на екипа • Фокусира се върху споделените научени уроци, отколкото върху направените грешки • Промотира общото учене 	<p>При подбора на лидери следва да се акцентира на демонстриране на качества, които позволяват да наблюдава, идентифицира и развива качества, позволяващи на членовете на екипа да изпълнят успешно зададените цели, умение да установи критични точки застрашаващи общата цел и подпомага членовете на екипа при изпълнение на индивидуалните им задачи при установяване наличие на критични моменти, от които зависи общото изпълнение на дадена задача, способност да открие иновативните предложения и да окуражава такива предложения в процеса на работа, както и да демонстрира високи етични стандарти в своята дейност и тази на екипа,</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Да установи етични модели за мотивация и подкрепа на служителите • Да създаде климат за иновиране, в който всички служители са окуражавани да дават предложения и изразяват своето мнение • Да прилага етични лидерски практики и окуражава мениджърите от всички нива да го правят 	склонност да стимулира членовете на екипа си за поемане на рисковете и поемане на инициатива.
	Обучението следва да се концентрира първо върху предлагане на теоретични и практически концепции за ролята им в екипа като лидери и даване на пример за формиране на поведение сред членовете на екипа към иновативност, поемане на отговорност, споделяне на знание, даване на конструктивна обратна връзка. Практическата част на обучението следва да тества и надгражда тези умения чрез решаване на бизнес казуси компенсиране след това върху пропуските.
	Мотивирането на лидерите за подкрепа на екипа би могло да се получи като се зложат цели за развитие на членовете му, прилагане на високи етични стандарти във взаимоотношения в екипа, резултати от иновативна дейност и генерирани предложения от екипа, а отчитането на изпълнението да става с оценката на представянето по метода на 360-градуса.

Таблица 7

Препоръки за усъвършенстване на дейностите по подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал с цел на да се развиват способностите на лидерите да формират ясна подкрепа на организацията

Действия на лидера при формиране и предоставяне на ясна подкрепа на организацията	Препоръки за усъвършенстване на подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал в организацията
<ul style="list-style-type: none"> • Да стимулира универсална подкрепа за мениджърите и служителите в цялата организация • Да промотира структури с ниска бюрокрация и разработи формален механизъм за улесняване на вертикалната комуникация • Да пита директно за идеи и предложения от служителите • Да признае стойността и приложи предложенията направени от служителите на всички организационни нива • Да провежда редовни срещи между служителите и да пропусне директния екипен лидер, за да се избегне безпокойството сред служителите 	<p>Подборът на иновативни лидери следва да търси наличието на силна организационна култура у служителя, както и корпоративна насоченост и силно развито усещане за принадлежност. Предишен успешен опит в добре структурирана среда също е добра предпоставка за бъдещ успех при прилагане и въвеждане на модел на поведение, стимулиращ подкрепата към различните структури в организацията. Наличието на добри комуникативни способности са залог за поддържане на добра връзка с членовете на екипа, както и със звената извън него, за да се поддържат условията за развитието на иновациите в компанията чрез изграждане на доверие в екипа и извън него.</p> <p>Обучението за развитието на този набор от качества би следвало да обхваща разяснение функциите, мястото, значението и взаимозависимостта на различните звена в компанията от резултатите на конкретния екип. Методите за споделяне на ноу-хау от екипа към другите звена в организацията</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Не само да декларира политика на отворени врати, но и да влиза често през тях • Слуша повече, отколкото да говори и отговаря по начин, който намалява служителските притеснения за нарушение на писани и неписани правила • Предприема стъпки за увеличаване на организационната идентичност заедно с личния контрол (преработване на функционалните характеристики за увеличаване на автономността на служителите) 	<p>също следва да се развиват, както и ползването на добри практики от други звена. Обучението по комуникационни умения е от съществено значение също.</p> <p>Мотивирането на лидера за формиране и прилагане на подкрепа за другите звена в компанията може да се получи, като се заложат няколко целеви показателя в оценката на представянето на лидера и на звеното като цяло – споделяне на добри практики, реализирани идеи за подобряване на дейността на компанията, израстване на служителите от екипа и директни резултати от дейността на екипа.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица 8

Препоръки за усъвършенстване на дейностите по подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал с цел на да се развиват способностите на лидерите да прилагат ефективно управлението на представянето

Действия на лидера за ефективно управление на представянето	Препоръки за усъвършенстване на подбор, обучение и мотивиране на ръководен персонал в организацията
<ul style="list-style-type: none"> • Използва системите за управление на представянето за промотиране споделянето на идеи и знания • Въвежда системи за управление на представянето, които имат фокус върху развитието • Разработва и ревизира вече съществуващи системи за управление на представянето със специфична цел за промотиране за споделяне на идеи и знание • Използва системите за управление на представянето за окуражаване на служителите да установяват взаимоотношения извън отдела или организацията, физическите бариери или йерархични нива • Прилага поведение, което влияе върху споделянето на идеи и знания в инструменти за обратна връзка • Установява форми на свободна комуникация и даване на обратна връзка от всички нива (например, 	<p>Подбор При подбора на нови служители следва да се търси наличието на няколко характеристики като професионални знания, желание за учене, адаптивност, ориентираност към постигане на резултати, умения за работа в екип, инициативност. Тези качества могат да се изследват чрез доказване на постигнати резултати/ демонстрирани качества в предишни работи, тестване или интервюта под формата на ролеви игри.</p> <p>Обучението за ефективно управление на представянето трябва да развива знанията, необходими за изпълнение на основната функция на звеното, а на второ място следва да се акцентира върху обучението на т.нар. меки умения като управление на екипи, комуникация, приоритизация, управление на няколко задачи, делегиране и т.н. Освен обучението на групи с преподаване на добри бизнес практики в различните области, практическо решаване на казуси и ролеви игри биха затвърдили наученото.</p>

<p>360- градуса) за промотиране споделянето на идеи и знание</p> <ul style="list-style-type: none"> • Създава стимули (напр., промоции, бонуси, повишения на заплати) за споделянето на знание и също помага изграждането на подкрепяща корпоративна култура • Използва система за управление на представянето за формална оценка нивото на поведение, насочено към споделяне на знание 	<p>Мотивацията на лидерите за въвеждане на ефективно управление на представянето би следвало да се реализира чрез включването на редица индикатори за прилагане на добри практики като въведена система за оценка на представянето, система от стимули базирана на резултатите от дейността и изпълнението на зададени качествени цели, развитие на членовете на екипа, генерирането на идеи от екипа, които са реализирани и т.н.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

III. Насоки за развитие на успешно взаимодействие на лидера с по-високите нива в организационно-управленската структура, включително с акционерите.

В процеса на изграждането на бизнес стратегията, нейното прилагане, измерване на прогреса и адаптиране според промените в средата и постигнатите резултати участват няколко нива – висш мениджмънт, среден управленски персонал и акционери. Постигането на консенсус между оперативния мениджмънт и акционерите за целите на компанията е ключова предпоставка за екипната работа между двете нива, както и нормални работни взаимоотношения. Традиционно оперативният мениджмънт обяснява трудната среда за правене на бизнес, докато акционерите изискват задаването на по-амбициозни цели пред компанията давайки за пример постигнатото от някои конкуренти, често пъти опериращи при не чак толкова сравними условия. И двете страни в процеса се позовават на определени източници, представят аргументи, остойностяват фактори, които влияят върху средата и пазара, избират база за сравнение, за да накарат другата страна да приеме обяснението им. Управлението на очакванията между двете страни е от ключово значение за комуникациите между двете нива – акционери и оперативен мениджмънт.

Има определена бизнес логика, която никой не може да „надхитри“ и всеки, който се опитва да я пренебрегне плаща определена цена, защото отказва да се поучи от грешките на другите, като следва да е готов да приеме последствията. Основни правила, в правенето на бизнеса, които следва да се имат предвид при планирането му могат да се систематизират в следните направления:

- ◆ Определен приход, за да се превърне в печалба следва да е комбиниран с необходимия разход за неговото постигане за служители, административни и стопански и други разходи;
- ◆ Свиването на разходите не е безкрайно, а има определен потенциал преди да пострадат приходите, тази инициатива има краткосрочен ефект, но стагнира компанията в дългосрочен план;
- ◆ Реализирането на дадена инициатива изисква определено време и ресурси, преди да започнат да се виждат резултатите от нея;
- ◆ Всяка възвръщаемост на пазара над средната за пазара се постига или с поемане на повече риск, или е в резултат на изградено устойчиво предимство в миналото или на база на уникален модел на правене на бизнес/ноу-хау;

- ◆ Ако акционерите се намесват прекалено в оперативната дейност на компанията, наличието на висш мениджмънт се свежда до формално „верифициране“ на чужди решения и развитието на компанията се ограничава до личностните качества и познания на акционера.
- ◆ „Честата смяна на приоритетите пред компанията/екипа е най-краткият път към посредствеността“ – мениджърска поговорка;
- ◆ Задаването на цели на отделните звена, които са взаимно изключващи се/ възпрепятстващи едни други създават конфликт между тях, от който компанията губи;
- ◆ Инспирирането/не потушаването на конфликт на личностна основа в мениджърския състав с цел предотвратяването на злоупотреби води до липса на екип, нечестна игра, нездрава среда и нисък авторитет сред служителите;
- ◆ Управлението базирано на страх ограничава развитието на компанията, като създава затруднения при наемането на качествен персонал в бъдеще – социалните мрежи са ценен източник на предварителна информация за кандидатите за работа.

На база на тези основни управленски принципи за правене на бизнес може да откروим няколко практични съвета, които да способстват постигането на обща балансирана гледна точка, като предпоставка за добро взаимодействие между акционери и мениджмънт:

► При договарянето на целите за възвръщаемост на капитала следва да стане ясно, че постигането на по-висока от възвръщаемостта на пазара обичайно е комбинирано с поемането на по-висок риск, т.е. акционерите следва да са готови да поемат този риск. **Препоръка:** Мениджърите следва ясно да разпишат различните сценарии, които биха могли да се сбъднат при негативно стечение на обстоятелствата и тогава така разписаният стратегически план с ясно дефинирано професионално обосновано предложение става най-добрият съюзник на мениджърите в спорът, който обикновено възниква в последствие.

► При избор на база за сравнение при задаване на норма на възвръщаемост следва да се направи задълбочен анализ доколко компании, които се избират за база имат сходни изходни точки – рисков профил на приходите, наличие на определени устойчиви конкурентни предимства (които не могат да се копират или би било икономически неизгодно), дистрибуционни мрежи, установени контакти с партньори, участие в международна група или други различия, пазарно присъствие, които биха дали предимство. **Препоръка:** Мениджърите следва да подберат сходна фирма за сравнение като пазарен дял, история, бизнес профил, бизнес модел и т.н., за да бъде направено коректно сравнението. При липса на такава фирма сравнението следва да се направи на база на „нормализирани“/съпоставими данни, за да бъде взета за база за сравнение коректно.

► При обсъждане на дадена инициатива, освен приходите от нея следва да станат ясни съпътстващите разходи, ресурси, времеви хоризонт в който се очакват резултатите. Често пъти акционерите подценяват разходната част, надценяват приходната, очакват резултатите в нереалистично кратки срокове. **Препоръка:** Ясното дефиниране на очакваните приходи, необходимите разходи и време за постигане на резултатите следва да бъдат заложени в документ, който да служи за проследяване успеха на инициативата и за този срок мениджмънта следва да бъде оставен да следва плана. При ограничаване

на бюджета на разходите или скъсяване на времето за изпълнение резултатите не е задължително да са пропорционални на новия срок или бюджет, защото икономическата логика не работи по този начин. В повечето случаи има критична точка на насищане, след която се появява резултатът какъвто е планиран. Така разписаният план за инициативата ще ви послужи за отстояване на вашата позиция. Прекратяването на дадена инициатива преди да бъде изчакан да се появи естествения резултат води до инкасиране само на разходи, а за служителите на компанията излъчва смесени сигнали.

► Задаването на цели/инструкции на отделните звена които са в противоречие едно с друго при целеполагането и оценката на представянето водят до инспириране на напрежение между звената. **Препоръка:** Да се разработи система за оценка на представянето в която всяко едно звено има цел за постигане свързана с изпълнение на основните му функции с преимуществено висок дял, но и цел която е в синхрон с функциите на другите звена, които са технологично свързани с него. Например звеното за продажби следва да има основен показател ниво на приходи, но с миноритарен дял и за коефициента за качеството на продажбите, за да има балансирания риск поглед върху бизнеса. По такъв начин двете звена биха имали добра комуникация, защото ако не изпълнят миноритарната цел, която е на другото звено, няма да може да получат своя бонус и биха развили здравословен бизнес.

► Акционерите искат от мениджмънта да прилага предприемачески подход при разработване на стратегията и да носи пълна отговорност за резултатите, но от друга страна се намесва активно в оперативната дейност и вземането на решения. **Препоръка:** Предприемаческият подход предполага наличието под контрола на мениджмънта на всички инструменти за оперативно управление. След като е одобрен стратегическия план на компанията, оперативния мениджмънт следва да получи мандат (доверие) за неговата реализация. В противен случай мениджмънтът отговаря за управлението без да има инструментите, приборите и свободата да избира варианти.

► Големите чуждестранни компании навлизайки на българския пазар идват с най-добрите си бизнес практики, които са извлечени от различни пазари, както и добити на база проба – грешка. Стремещт да се ползва този модел за генериране на приходи от някои местни конкуренти, но без да се отделят необходимите разходи вероятно ще доведе до недобри резултати. **Препоръка:** Мениджмънтът следва да проучи много добре модела, функции, ресурси, рискове, ноу-хау и едва тогава да се опита, където е възможно да адаптира/надгради, но не и осакати чуждата добра бизнес практика.

► Международните компании, които идват на българския пазар и се ръководят от чужди мениджъри (СЕО) често пъти страдат от „бизнес късогледство“ в стратегиите си. Техните мениджъри имат поставени от акционерите възвръщаемост на капитала като основна цел („milking business“), не толкова ясни цели за развитие на клиентската база, дългосрочно развитие на компанията, увеличаване на пазарния дял и т.н. След постигането тези цели за 2-4 години тези мениджъри получават повишение и отиват да управляват компании в групата в по-големи пазари. Това целеполагане и бизнес практика обрича на големи трудности следващите мениджъри, но и тези които са от местния пазар, защото се разрушават основите за правене на бизнес пред компанията, защото всички взети решения са с хоризонт мандата на чуждестранния мениджър и незабавен ефект. **Препоръка** за българските мениджъри: Опитайте се да обясните, че постигането на печалбата може да се постигне не само с ограничаването на разходите, което има незабавен ефект върху ОПР, но я стагнира в дългосрочен план. По-добрият подход е

балансиран ръст според този на местния пазар и оптимизация на съотношението разходи-приходи, за да не се пропускат бизнес възможностите на местния пазар.

Добрата комуникация между лидера и неговия непосредствен ръководите, разбирането на проблематиката, предсказуемост на действията, справедливо и уважително отношение допринасят за изграждането на доверие, признание на успехите, професионална удовлетвореност и подобряват чувството на отдаденост на лидера към компанията. Нарушаването на тази комуникация и на добрия тон имат негативно отражение върху лидера, неговата професионална обаятелност и способност да води екипа. Управлението на очакванията между лидера и нивото над него е от първостепенна важност за формиране на реалистични очаквания, за поемане на напрегнати, но изпълними цели и изграждане на дългосрочно устойчиво конкурентно предимство на база на наложени добри условия за привличане на квалифицирани специалисти и реализация на техните знания и умения за благо на екипа и компанията.

При анализ на успешните компании в България е много трудно да се установи какви напредничави бизнес практики по отношение на човешките ресурси прилагат, позволявайки им да изработят устойчиво конкурентно предимство. Затова добрите бизнес практики у нас по отношение на управлението и развитието на човешките ресурси следва да се търсят във световната литература по тази тема и мениджърите би трябвало да могат да прилагат практики, които са приложими в техните условия, комуникирайки ги предварително с колегите си, както и с акционерите, за да ги убеди в необходимостта от тяхното прилагане. Сравнението с практиките в други подобни компании опериращи на нашия пазар няма да доведе до подобряване на политиките в тази област, а в най-добрият случай до самоуспокоение и пропускане на бизнес възможности, докато световният бизнес се развива с други темпове.

Заклучение

Човешките ресурси са ключовият актив на компаниите и основен източник на формиране на устойчиво конкурентно предимство, формирано от служителите и мениджмънта, техните знания, умения придобити в компанията и техния предишен опит в други организации, политиките, процедурите, както и знанието документирано, описано и приложено в съответните звена за реализиране на стратегията на компанията. Успешната реализация на стратегията и развитието на конкурентно предимство зависи до голяма степен от ролята на лидера като опосредстващо звено между стратегията/акционерите и висшия мениджмънт и оперативната част на компанията/служителите. От адекватността на действията им към бързо променящите се пазарни условия зависи реализацията на стратегията, нейната адаптация при нужда, поддържането на служителите на максимума от техния потенциал и синхрона между звената за постигане целите на компанията. Предвид нарасналата роля на лидера в тази усложнена конкурентна обстановка, специалистите по УЧР би следвало много целенасочено да работят с лидерите по време на целият процес на набирането (знания и умения), обучението и развитието им (подобряване на тези знания и умения, които са недостатъчно добре развити или имат нужда от нови такива), както и мотивирането им (задаване на такъв модел на поведение, който би допринесъл най-много за подобряване представянето и постигане на фирмените цели). Лидерите от своя страна би следвало да са наясно, че в сегашната динамична бизнес среда ученето и усъвършенстването на техните знания и умения е постоянен процес, в който освен повишаване на функционалните знания има необходимост от подобряване на тези свързани с подбора, обучението, развитието и мотивацията на членовете на екипите им, защото за тяхното

представяне се съди по резултатите на екипа им и тези на отделните негови членове, а не само тяхното представяне като експерти. Партньор в изпълнение на тази функция, която е много специфична, са професионалистите по УЧР.

В изпълнение на задачата да се проучат и систематизират изискванията към ролята и качествата на лидерите в организацията в динамичната бизнес среда в настоящото изложение са разгледани широк кръг от литературни източници, изследвания и предложения в областта на лидерството в съвременния бизнес свят с цел да се открият основните предпоставки за намиране и развитие на успешни лидери. В този контекст са формулирани редица практически съвети за подбор, обучение и мотивиране на лидерите в условията на съвременната бизнес среда. Систематизират се ключови препоръки към комуникацията на лидерите с висшето управленско корпоративно ниво, включително надзорния съвет, с цел синхронизиране на позициите им по отношение на работата на съответните работни екипи и лидерските функции. Ползвайки тези практически подходи, лидерите биха могли да формират работна среда в екипа, която да допринесе за изява личностните качества, знания, умения и таланти на служителите като основа на устойчивото конкурентно предимство на организацията.

СПИСЪК на използвани литературни източници

^[1] Canute S. Thompson, 2018, Leadership behaviours that nurture organizational trust: Re-examining the fundamentals, *Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, vol. XXI, 1/201(28-37); Elizabeth Fisher, Coby D. Smith, Ted K. Ture, 2020, A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway*(187-200).

^[2] Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., 2019, Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing, 2019, School of Business, George Washington University, (1-10)

^[3] Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), (373—412); Weber, J. M., & Murnighan, J. K. (2008). Suckers or saviors? Consistent contributors in social dilemmas. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), (1340—1353); Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), (294—301); de Vries, R. E., van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), (115—135);

^[4] Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), (869—884); Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51 (6), (1189—1203); LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), (853—868); Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. In J. Greenberg & M. J. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (111—134). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.; Bakker, M., Leenders, R. T. A., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), (594—605).

^[5] Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), (85—101); Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), (928—937); Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), (240—267); Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), (1477—1490);

^[6] Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), (869—884); Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), (1239—1251); Chen, A.S.-Y., & Hou, Y.-H. (2016). The effects of ethical leadership,

voice behavior, and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), (1—13); Teo, T. S. H. (2005). Meeting the challenges of knowledge management at the Housing and Development Board. *Decision Support Systems*, 41(1), (147—159).

[7] Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), (249—270); Bartolomé, F., & Laurent, A. (1986). The manager: Master and servant of power. *Harvard Business Review*, 64(6), (77—81); Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), (323—370); Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51 (6), (1189—1203); Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), (613—643).

[8] Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago, IL: Chicago Business Press; Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), (609—616); Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2013). Avoiding a “me” versus “we” dilemma: Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, 56(4), (503—512); Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), (544—560); Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), (241—249); Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), (51—69); Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *Management Information Systems Quarterly*, 29(1), (113—143); Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), (64—76); Cross, R., & Cummings, J. N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, 47(6), (928—937); Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), (378—397); Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), (869—884).

[9] Corine Boon, Deanne N. Den Hartog, David P. Lepak, (2019), A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement, *Journal of Management*, Vol. 45 No. 6, July 2019, (2498-2530)

[10] Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. 2013. A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39: (1184-1220).

[11] Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25: (217-271).

[12] Nishii, L. H., & Wright, P. M. 2008. Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations*: (225-248). Mahwah, NJ: Erlbaum; Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: (3-90). San Francisco: Jossey-Bass;

[13] Canute S. Thompson, 2018, Leadership behaviours that nurture organizational trust: Re-examining the fundamentals, *Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, vol. XXI, 1/201

[14] Blanchard, K. (2010). *Leading at a Higher Level*. New Jersey: FT Press

[15] Elizabeth Fisher Turesky, Coby D. Smith, 2020, A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support, *Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/1541-6518.htm>*, (199-200)

[16] Armstrong, M., (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice* Kogan Page Publishers; Стефанов, Л., Пейчева, М., 2018, *Управление на човешките ресурси*, ИК -УНСС, София; Стефанов, Л., (2015), *Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн)*, Тракия-М,