

доц. д-р ГЕОРГИ П. ГЕОРГИЕВ

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД

ас. ДИЛЯНА ЯНЕВА

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД

ФОРМИ И МЕТОДИЧЕСКИ СРЕДСТВА ЗА ПОВИШЕНА МОТИВАЦИЯ В РАБОТНАТА ЗАПЛАТА

FORMS AND METHODOLOGICAL MEANS FOR ENHANCING THE WAGES MOTIVATION

Associate Prof. Dr. GEORGI P. GEORGIEV

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Assistant Prof. DILYANA YANEVA

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Abstract: It is necessary to achieve an adequate level of motivation in the employee's behaviour to achieve maximum production efficiency at the maximum utilization of the workforce. Various motivating theories contribute significantly to improve the management approaches including the application forms and systems of labour's payment. Ultimately that leads to "enrichment" and "expansion" of the labour, participation of hired workforce in the problems and ways of business management.

Key words: motivation, motivating theories, wage, multifactor systems of labour's payment

Работната заплата или цената на работната сила е стойностна категория, която се налага в обществения живот и битието на пазарното стопанство като универсална икономическа форма и започва да се прилага и да функционира в най-широки мащаби, едва при наличието и утвърждаването на следните условия и предпоставки:

- отпадането на робската или феодална зависимост на човека, респ. след превръщането му от зависимо и безправно в обществото човешко същество в равноправен гражданин и юридически свободна личност в обществото;

- при наличието на стоково обръщение, пазар на стоки и услуги и развито парично обръщение;

- при наличието на значима диференциация в имуществата и богатството на хората в обществото и следователно в наличието на значителна разлика в разполагаемите

парични средства на населението, изразена в липса и/или ограничени по-размер парични средства за средства за живот в една част от това население, както и обратното, в наличието на значително по-висок размер парични средства, в друга, по-малка и значително по-ограничена негова част.

Тази диференциация на наличните парични средства в населението на страната, както и обстоятелството, че значителна част от населението фактически са без средства за препитание, създава условия и възможност за търсенето на доходи за преживяване, срещу предлагането на трудови услуги срещу заплащане. Така предлагането на трудова услуга, респ. предоставянето на работната сила на човека на пазара на труда, придобива формата на глобален процес на търсене на доходи и на тази основа на процес на наемане на работната сила на трудоспособното население в страната и

нейното ефективно използване в икономиката срещу заплащане.

На фона на направената по-горе най-обща характеристика и отчитайки достигнатия етап в социално-икономическото развитие на страната, бихме посочили, че първоначалното съдържание и принципно предназначение на работната заплата може да се изрази и формализира в цената на необходимата материално-веществена и духовна издръжка за живот на собствениците на работна сила, като паричен инструмент и стойностен еквивалент на съвкупността от средства необходими на собственика на работната сила за неговото биологично и духовно възстановяване и възпроизвеждане в условията на перманентно осъществяван трудов процес. Само на тази основа се създават необходимите условия и предпоставки за нормално съществуване на наетото лице и неговото семейство, измерени за периода, в който то е наето и използвано в полето на производството. Понастоящем всяка човешка дейност характеризираща се с наемане и използване в процеса на труда на работната сила на човек от друго лице – физическо или юридическо, се свързва с приложението на универсален стопански инструмент, който под формата на възмезден паричен еквивалент за оказваната трудова услуга, получава формален израз в определянето на парично (по изключение и натурално) възнаграждение за времето на използване, получило формата на заплащане за предадения и отчетен готов резултат. Тази практика, в условията на развито пазарно стопанство създава условия и предпоставки за осъществяване на нормален възпроизводствен процес, основано на изискванията на действаща правна система за право на лична свобода и лична материална заинтересованост и реализирано в живота чрез физическото, физиологическото и интелектуално

възстановяване и развитие на човека и неговото семейство.

Изискването за постигане на максимална производствена ефективност при максимално използване на работната сила в условията на заплащане на вложения човешки труд е неразривно свързано с адекватна степен на мотивираност в поведението на работника или служител, както и на начините, чрез които може да й се повлияе. В този смисъл МОТИВАЦИЯТА може да бъде определена като „съвкупност от психични процеси, свързани със силата и насоката на поведение, с предизвикването, насочването и подържането на доброволни целенасочени действия от страна на човека“. Тази дефиниция се основава на две изходни концепции, кореспондиращи с:

* Потребностите на индивида;

* Целите, намиращи се в околната среда, към които индивида се стреми (отбягва);

За мотивацията, освен горепосочената дефиниция, могат да бъдат дадени и други формулировки. От множеството между тях бихме посочили следното: “Мотивацията е процес на подбуждане на себе си и другите към достигане на личните цели или целите на организацията”, друго като “степен на желание и избор, която е необходима на дадена личност за да се ангажира да прояви едно или друго поведение”, както и трето, което има претенции за синтез, като “желание да се достигнат високи равнища на усилия по отношение на организационните цели, които са обусловени от възможностите на усилията да удовлетворяват някои индивидуални нужди”.

Мотивацията за труд може да се осъществи по много начина, но два се считат за водещи:

* Чрез вътрешната мотивация, т.е. търсене, намиране и извършване на работа или постигането на определени резултати, които задоволяват вътрешно-

присъщи и обективни човешки потребности.

* Чрез външната мотивация, т.е. използването на методи като възнаграждение, повишение, похвала и др.

Във времето теорията на мотивацията се трансформира под въздействието на множество идеи, но по-важните и значими за теорията и практиката бихме класифицирали като:

* Йерархическата теория на Маслоу за потребностите. Според теорията на Маслоу (1943 г.) човешките потребности биват пет категории, които се подреждат в следната йерархична последователност:

- а) физиологически потребности;
- б) потребности от сигурност;
- в) социални потребности;
- г) потребности от уважение;
- д) потребности от

самореализация;

* Двухфакторната (хигиенната) теория на Хърцбърг (1959 г.) Според Фредерик Хърцбърг в процеса на мотивация съществуват два основни вида фактори:

- А) хигиенни фактори;
- Б) мотивационни фактори;

От своя страна хигиенните фактори биват:

- фирмена политика;
- работна заплата;
- контрол над работата;
- междуличностните формални и неформални отношения;
- сигурността на работното място;
- условия на труд и др.

Към мотивационните фактори се отнасят:

- растеж в кариерата;
- постижения и успехи;
- отговорности;
- самостоятелност;
- привлекателност на работата и др.

* Теория на очакването на Врум (1964г.). Тази теория разглежда мотивацията като процес на осъзнаване, избор и управление на трудовото поведение. Виктор Вруум поставя акцент върху желанието на работника

(служителя) да постигне определена цел и вероятността това да се случи при желано ниво на възнаграждението. В теорията на очакването ключовите фактори са:

а) очакване относно разходите за труд и получения резултат (PТ-P);

б) очакване относно резултата и полученото възнаграждение (P-B);

в) очакване относно полученото възнаграждение и неговата валентност (ценност) – (V);

Съотношението между трите фактора може да бъде изразено символично, посредством формулата:

$$\text{Мотивацията } M = (PТ-P) \times (P-B) \times V;$$

* Теория за справедливостта /за социалното сравнение/. Теорията на Адамс (J. Staci Adams) се основава на твърдението, че всеки човек определя субективно ценността на собственото си възнаграждение по отношение на положения от него труд, сравнявайки го с възнаграждението на хора, извършващи аналогични дейности или заемащи аналогична длъжност. В случаите, когато човек възприеме възнаграждението си за несправедливо, мотивацията му рязко спада, а съответно и неговото трудово представяне. Изследванията обаче сочат, че дори когато човек смята, че е надценен в работата си, трудовите му резултати не се подобряват.

Изводът от гореизложеното е, че интензивността на труда ще се понижава дотогава, докогато работниците /служителите/ смятат, че възнаграждението им не отговаря на положените от тях усилия, т.е. не е справедливо. Поради тази причина в системата за оценка на човешките ресурси е необходимо включването и на критерий за самооценка.

* Интегриращ модел на Портър-Лоулър. Лаймън Портър и Едуард Лоулър доразвиват теорията на очакването и теорията за справедливостта. Според тях върху

мотивацията на човека влияят пет променливи фактора, а именно:

- * вложени усилия;
- * възприятие;
- * получени резултати;
- * ценност на възнаграждението;
- * степен на удовлетвореност.

Според модела Портър-Лоулър съществува вътрешно и външно удовлетворение, като първият тип лежи в основата на доброто и мотивирано трудово представяне.

Портър и Лоулър считат, че високите трудови резултати водят до удовлетворение, което е в противовес с теорията за "човешките отношения". В следствие тяхната концепция се подкрепя от множество изследвания на видни икономисти.

* Модифицирана теория на Олдърфър за потребностите. Клейтън Олдърфър от Йеилския университет (САЩ) модифицира теорията на Маслоу в ERG теория /от термините съществуване, отношения, растеж/, като според него съществуват три ключови потребности:

* съществуване - необходимост от основните материални потребности, или според Маслоу това са физиологичните потребности и необходимостта от безопасност;

* отношения – нужда от подържане на добри междуличностни отношения;

* растеж – стремеж към саморазвитие, т.е. самореализацията при Маслоу.

Олдърфър за разлика от Маслоу смята, че мотивацията на човек се определя не само от една потребност. Авторът счита също така, че дори когато по-нисшите човешки потребности не са задоволени, работникът или служителят се стреми да задоволи по-висшите такива, което се отрича от Маслоу.

* Теория на Маклелънд за трите потребности. Дейвид Маклелънд прокарва идеите си, че съществуват три ключови потребности по отношение на мотивацията:

* постижения/успехи – стремеж към успех и по-добро трудово представяне спрямо останалите;

* власт – необходимостта да подчиняваш на своята воля;

* принадлежност – добри и близки междуличностни отношения във формалната и неформална среда.

* Теория за познавателната оценка. В края на 60-те години на XX век след задълбочени изследвания от страна на Кемпбъл, Деси, Причард и др., се заражда "теорията на познавателната оценка". В основата ѝ е залегнал принципа, че при външно възнаграждение на поведение, което до момента е било обект само на вътрешно възнаграждение, равнището на мотивация спада. До този момент изследователите смятали, че вътрешни мотиватори като отговорността, компетентността и постиженията не се влияели от външните мотиватори възнаграждение, условия на труд, междуличностни отношения.

* Теория за дейностните характеристики. Съществуват концепции, според които върху трудовата мотивация и удовлетворение оказват въздействие някои отделни черти на дейностите и работите, както и тяхната комбинация. Привърженици на това виждане са Търнър и Лоурънс, които през 60-те години на миналия век провеждат изследване за определяне отношението между степента на удовлетворение на работниците/сътрудниците и броя на отсъствията им от работа. Оказва се, че работниците/сътрудниците предпочитат сложните и разнообразни работи, които могат да се групират в шест дейности характеристики, като:

- разнообразие на работите;
- автономност;
- отговорност;
- знания и умения;

- работа изискваща обществени контакти и взаимодействия;

- работа предлагаща възможности за обществени контакти и взаимодействия;

Тази теория е важна за управленска практика. Мениджърите в една организация би трябвало да обърнат внимание на факта, че работниците са отделни личности със свои индивидуални качества и предпочитани. Ето защо те възприемат по различен начин извършваните от тях дейности и своята работа като цяло. Познавайки добре своите служители, мениджърът би възложил конкретните дейности на подходящите хора с цел да повиши тяхната мотивация и заинтересованост от работата. От друга страна внимание трябва да се обърне и на външните фактори, които също оказват голямо влияние върху удовлетвореността от работата.

* Теория за целеполагането. По-късно, в началото на 70-те години на 20-ти век, Едуин Локе разглежда целта като основен трудов мотиватор. Според него целта е основния подбудител на човека към добро трудово представяне. Поставянето на трудни, но постижими цели, води до по-добри резултати. Не трябва да се подценява значението на оценката и одобрението при добре свършената работа от страна на мениджъра, както и личната оценка на конкретния работник или служител. Включването на персонала в процеса на избор на цели също е от огромно значение за мотивационния процес.

* Японския подход към мотивация – последователи на “разгадаване” на „японското икономическо чудо“ са учени като Оучи, Паскал и Атос. Те възприемат схващането, че мотивираният работник (служител) е този, който се отъждествява с организацията и нейните цели и интереси, този който е ангажиран не само физически, но и емоционално с дейността ѝ.

От гореизложените мотивационни модели, а също и организационно-управленческите системи като подхода на икономически рационалния човек (Фр. Тейлър), подхода на социалния човек (Елтън Мейо), подхода на самообновяващия се човек (Маслоу,

Алдерфер, МакГрегър, Аргирис, Херцберг и др.), подхода на комплексния човек и др. можем да заключим, че дейностите по мотивиране на човешките ресурси трябва да отчитат следното:

а) сложността на човешката психика, постоянно търсеца задоволяване на множество „стари“ и „нови“ потребности, стремежи и очаквания;

б) влиянието на условията на труд върху стимулирането и мотивирането на персонала;

в) динамичността и непредвидимостта на външната и вътрешната среда.

В заключение можем да споменем, че различните мотивационни теории спомагат в значителна степен за усъвършенстване на различните управленчески подходи, в т.ч. и при прилаганите форми и системи на заплащане на труда. В крайна сметка, те водят до “обогатяване” и “разширяване” на труда, участие на наетата работна сила в проблемите и начините за управление на фирмите. На тяхна база сега се разработват най-широко използваните във водещите западно-европейски, американски и японски фирми и компании, форми и системи за проектиране и оценка на работните места, на форми и системи за заплащане на труда за извършената дейност и постигнатите резултати и т.н., които на практика целят от една страна отчитане в най-пълна степен на усилията на сътрудниците и техните мениджъри и от друга – създаването на условия и предпоставки за мотивация и заплащане на положения жив човешки труд.

В практиката на отделните фирми оценката на труда, респ. определянето на трудовия принос и определянето на тази основа на част или на цялото трудово възнаграждение за работници и служители, се осъществява по-много начини и методи и подходи, като един от водещите представлява измерването и установяването на равнището и динамиката на постигнатите трудови или производствено-стопански резултати.

Дейността по оценката на резултатите и формирането на тази основа на част или на цялото (брутното) трудово възнаграждение е предмет и съдържание на формите и системите на работната заплата, представляващи специфични методи за реализация на няколко цели и задачи, по-важните от които са:

- * осъществяване на по-пълна (комплексна), по-точна и прецизна оценка на количествената и качествена страна на труда;

- * насочване на материалната заинтересованост на работниците и служителите от постигане (изпълнение) на планираните показатели за производство и ефективност, респ. от тяхното преизпълнение спрямо отчетното равнище;

- * обвързването на част или на цялото трудово възнаграждение от резултатите на производството и ефективността;

- * постигане на максимална степен на хармония, респ. постигане на компромис между противоречивите интереси на работниците и служителите с интересите на работодателя чрез величината на работната заплата;

- * мотивиране на наетите лица за постигане на цели и задачи, които са присъщи преди всичко на фирмата (организацията);

- * създаване на условия и климат за социално равновесие, за утвърждаване на творческо отношение на хората на наемния труд към изискванията на производството, към пълноценна изява на наетите лица в процеса на труда и засилване на степента на отговорност, като условие за увеличаване на дохода от труд;

В нашата практика, както и в практиката на водещите индустриални страни, се прилагат най-разнообразни многофакторни форми и системи на заплащане на наетата работна сила. Разбирани като единство на принципи, правила, процедури, критерии, нормативи и практически средства за определяне на допълнителното трудово

(премиално) възнаграждение, или на брутното трудово възнаграждение, тези форми и системи изпитват значително влияние от:

- опита и традициите на отделните страни;

- целите и задачите, които си поставят отделните фирми и организации;

- техническото, технологическото и организационното равнище на дадения вид производство;

- спецификата на осъществяваните производствени и трудови процеси;

В зависимост от насоката на материалната заинтересованост, респ. от характера и вида на опосредствувашите показатели, използвани за формиране на трудовото възнаграждение, многофакторните системи на работната заплата могат да бъдат разграничени на еднопосочни или на разнопосочни.

Еднопосочните многофакторни системи са тези, при които, както основното възнаграждение (тарифна заплата или заработка по разценки), така и допълнителното (премиалното) трудово възнаграждение се формира под влиянието и единствено на основата на използване на еднотипни количествени показатели, т.е. главно чрез равнището и динамиката на произведената продукция, респ. вложеното работно време. Пример за подобна система може да послужи тази, прилагана в мините и рудниците където, както основната заработка, така и допълнителното премиално възнаграждение на работниците и служителите се формира под влияние на еднородни фактори (показатели), като: изпълнение и преизпълнение на трудовите норми и изпълнение и преизпълнение на плана за производството по обем.

По своето икономическо съдържание еднопосочните многофакторни системи на работната заплата не се различават от еднофакторните, пред вид на обстоятелството, че стимулират работници и служители многократно за постигането на една и съща цел, при

реализиране приблизително на един и същи резултат.

Разнопосочни многофакторни системи са онези, при които допълнителното трудово или премиалното възнаграждение на работници и служители се формира под едновременното влияние на количествени и качествени показатели. Тези системи бяха призвани да насочват личната материална заинтересованост на изпълнителския персонал, както към увеличаване количеството на произвежданата продукция, но така също и към подобряване на качествените показатели в производството като: икономия на суровини, материали, електроенергия, инструменти и горива, подобряване качеството на продукцията, намаляване на брака, увеличаване на рандемана, подобряване използването на машините и съоръженията и т.н. Следователно, за разлика от еднопосочните многофакторни системи, където основната заплата и премиите на работниците и служителите зависят единствено от разхода на жив труд или от неговото количество, то при разнопосочните многофакторни системи величината на допълнителното трудово възнаграждение се намира в комплексна зависимост от изпълнението, както на количествени, така и на качествени показатели, свързани с ефективността.

В зависимост от конкретния начин, по който се отчита влиянието на отделните фактори (показатели) при определянето на допълнителното трудово възнаграждение (премията), многофакторните системи могат да се проявяват като зависими или като независими.

Зависими многофакторни системи са тези, при които за основа при изчисляването на допълнителното трудово възнаграждение (премията) на изпълнителите се използва определената основна заплата на лицето. За целта основната заплата се коригира с определен процент (или коефициент), който отразява

изпълнението, респ. неизпълнението или преизпълнението на останалите показатели, изграждащи съответната многофакторна система.

Според допустимата насока на вариране на коригиращия коефициент зависимите многофакторни системи могат да се приложат в следните три модификации:

- * Едностранно санкциониращи (условни);

- * Едностранно стимулиращи;

- * Двустранно санкциониращи или стимулиращи;

По принцип приложението на едностранно санкциониращите системи на работната заплата се свързва с използването на такива показатели, като спазване на трудовата дисциплина, поддържане на висока култура на работното място, навременно снабдяване със суровини и материали, спазване графика за почистване (ремонт) на машините и съоръженията и др., които нямат количествено развитие. Те могат да се изпълняват или неизпълняват, но не и да се преизпълняват. От тази гледна точка те имат характер по-скоро на условие, а не на показател, позволяващ количествено развитие и измерване. В съответствие с посоченото приложението на тази система може да доведе единствено до запазване или намаляване на основната заплата на работниците и служителите.

За разлика от посочените по-горе едностранно санкциониращите системи, приложението на едностранно стимулиращите системи на работната заплата позволява при изпълнение и преизпълнение на опосредстващите показатели за резултатите от производството, както запазване на основната заплата, така и формиране на допълнително трудово възнаграждение (премия), в зависимост от фактическото изпълнение на показателите, опосредстващи резултатите на труда и производството. В условията на индивидуална организация на труда, зависимостта за определяне на

трудовете възнаграждение при тази система на работната заплата има следния вид:

$$ТВ = ОЗ + ОЗ \times (СИоп - 100) Ни,$$

където:

ТВ е трудовото възнаграждение;

ОЗ – величината на основната заплата;

СИоп – степента на фактическо изпълнение на опосредстващите показатели;

Ни – норматив за определяне на допълнителното трудово възнаграждение (премията) за всеки процент изпълнение (преизпълнение) на опосредстващите показатели;

Независимите многофакторни системи на работната заплата се характеризират с обстоятелството, че всеки от заплато-определящите показатели има и оказва самостоятелно влияние върху величината на трудовото възнаграждение. При тези системи, отделните фактори, оказващи влияние при определянето на заплатата, се проявяват относително самостоятелно. В тази насока могат да се отнесат системите, стимулиращи работниците и служителите към икономия на суровини, материали и енергия, инструменти, намаляване на технологически неизбежния брак и т.н. В практиката на нашите промишлени предприятия, преобладаващо и най-широко приложение намери едностранната независима поощрителна система. Характерното за нея е това, че когато производствените работници реализират определена икономия от подобряване на регламентираните заплато-формиращи показатели /примерно на горива и енергия/ към сумата на основната заплата се прибавя и част от сумата на реализираната икономия, съгласно зависимостта:

$$ТВ = ОЗ + Ик \times Нрз,$$

където:

ТВ е трудовото възнаграждение на работника или служителя;

ОЗ – величината на основната заплата;

Ик – сумата на реализираната икономия от горива и енергия;

Нрз – норматив за работна заплата, определен в зависимост от величината на реализираната икономия;

В нашата страна определянето на трудовите възнаграждения на категорията работници в съответствие с практиката на прилаганите многофакторни премиални системи на работната заплата се постави преимуществено в условията и при приложението на колективната, респ. екипната организация на труда. При тези условия трудовото възнаграждение и премията на работниците се определя в зависимост, както от личните достижения на конкретния работник, но така също и от производствено-стопанските резултати, отчетени от бригадните колективи. За тази цел се използват първо, показатели, които характеризираха и оценяваха количеството и качеството на произведената продукция от целия екип (чрез отчетената изработката на бригадата), а впоследствие, следва да се осъществи процес на отчитане и определяне на личния принос на конкретния работник в бригадата. Това се осъществява посредством използването на комплексна система от показатели, отчитащи, както вложеното през отчетния период работно време, но така също и чрез използване на коефициент за трудово участие (КТУ). Последният елемент е призван да осигури необходимата степен на мотивация чрез определяне на комплексна оценка за личния принос на отделния изпълнител, по отношение на показана квалификация, сръчност и темп на работа, при едновременното отчитане на онези параметри за тежест и условия на труда, при които е зает с работа

конкретният изпълнител, на показателите свързани с проявената в отчетния период трудова, производствена и технологична дисциплина, на възможния факт за изпълнение на близки и сродни професии и специалности, прилагането на челен (водещ) опит и т.н.

Системата, по която се формира трудовото възнаграждение на работниците може да се илюстрира посредством следните две най-широко застъпени зависимости:

а) на първия етап - формиране на бригадната зарплата (фонд "Работна зарплата" на бригадния екип), съгласно зависимостта:

$$БЗ = \{ КП \times Рс/к \} + \{ Пз \times Нрз \},$$

където:

БЗ е величината на бригадната зарплата;

КП – количеството продукция, произведена от бригадата (екипа, участъка);

Рс/к – сделната или комплексна разценка (работната зарплата за 1-ца изделие);

Пз – заплато-определящи показатели, характеризиращи ефективността на производствената дейност на бригадата – качество на продукцията, икономия на суровини, материали и инструменти,

степен на използване на машините и апаратите и т.н.;

Нрз – нормативи за работна зарплата като част от реализирания ефект по изпълнението на заплато-определящите показатели;

б) на втория етап – отчитане на личния принос на всеки работещ в бригадата и формиране на индивидуалната зарплата съгласно зависимостите:

$$ТВр = /Чч \times ОЗи/ \times КТУ \times Кр, \text{ и:}$$

$$Кр = \frac{БЗр}{\{ Чч \times ОЗи \}},$$

където:

ТВр – индивидуалното трудово възнаграждение на работника за периода (месеца);

КР е коефициент на разпределение на бригадната зарплата;

Чч – човеческите, вложени от членовете на екипа, бригадата в отчетния период (месеца);

ОЗи – определените индивидуални основни заплати на изпълнителите по тарифни ставки;

КТУ – коефициенти за трудово участие, характеризиращи личния принос на членовете на екипа /бригадата/ за отчетния период.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Георгиев, Г., Икономика на труда, изд. Милениум, С., 2007
2. Сласов, К., Управление на човешките ресурси, изд. АРТ ГРАФИК, 1999
3. Шопов, Д. и др., Икономика на труда, изд. Тракия-М, С., 1999
4. Шопов, Д., Атанасова, М., Управление на персонала, изд. УНСС, С., 1995