

**НОВИ ИЗИСКВАНИЯ И ВЪЗМОЖНОСТИ ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО
НА ВЪТРЕШНАТА МОТИВАЦИЯ В СРЕДА НА ПАНДЕМИЯ ОТ
COVID-19**

Стоичко Найденов,

Катедра „Администрация, управление и политически науки“, Варненски свободен
университет, 190110037@vfu.bg,

ас. д-р Павлина Ямукова,

Катедра „Администрация, управление и политически науки“, Варненски свободен
университет „Ч. Храбър“, pavlina.yamukova@vfu.bg

***Резюме:** Адаптацията на работодатели и заетите лица към условията на труд и към променящата се икономическа среда, породена от пандемията от COVID-19, е нещо изключително важно в момента. Какви нови изисквания и възможности пред управлението на хора поставя настоящата ситуация?*

Бъдещите очаквания имат изключително важно значение от гледна точка на решения за спадащата мотивация сред работещите. С известна доза проактивност по отношение на демотивирания служител навременното разпознаване на демотивационния процес дава възможност той да бъде управляван правилно.

***Ключови думи:** вътрешна мотивация, Модел на Пинк, трифакторни теории за мотивация на Сирота и Хенди, управление чрез цели.*

**NEW REQUIREMENTS AND OPPORTUNITIES FOR THE
MANAGEMENT OF INTERNAL MOTIVATION IN A COVID-19
PANDEMIC**

Stoichko Naidenov,

Varna Free University "Chernorizec Hrabar", Department of Administration, Management
and Political Science, 190110037@vfu.bg,

Ass.prof.Pavlina Yamunkova,PhD

Varna Free University "Chernorizec Hrabar" Department of Administration, Management
and Political Science, pavlina.yamukova@vfu.bg

***Abstract:** The adaptation of employers and employees to working conditions and to the changing economic environment caused by the COVID-19 pandemic is extremely important at the moment. What new requirements and opportunities does the current situation pose to people management?*

Future expectations are extremely important in terms of decisions about declining motivation among employees. With a certain amount of proactivity towards the demotivated employee, the timely recognition of the demotivation process allows him to be managed properly.

***Keywords:** intrinsic motivation, Pink Model, three-factor theories of Orphan and Handy motivation, goal management*

1.ВЪВЕДЕНИЕ

Възприемането на човешкия фактор от бизнеса непрекъснато се променя в зависимост от динамично променящата се социална среда и от наличието на други външни фактори, както се отбелязва от П. Ямукова (2019, с. 90-105).

Пандемията от Коронавирус изправя света пред една изцяло нова бизнес реалност. Идеята за научна статия възниква на базата на станалите вече популярни в дискусии и разискванията по темата за организацията на човешките ресурси в условията на COVID-19 (П. Ямукова 2020), което се надявам да допринесе за вземане на персонални решения в отделните бизнес организации.

Докладът представя резултати от научни изследвания в специализирани научни издания на проблема за мотивиране на човешките ресурси. Изследователският процес обхваща търсенето на нови подходи и решения за организацията на труда по време на пандемия от COVID-19.

Целта на доклада е да изследва възможности пред управлението на вътрешната мотивация в среда на пандемия от COVID-19. На базата на критичен прочит и с цел установяване състояние на развитието на научно направление „фирмено управление“, основните изследователски задачи включват анализ на трифакторните теории за управление и тяхната приложимост в съвременната среда на пандемична криза, в контекста на новите изисквания пред мотивацията – сега и в бъдеще.

2. СПАДАЩАТА МОТИВАЦИЯ И ФАКТОРИ ЗА ВЪТРЕШНА МОТИВИРАНост

Като цяло практиката показва, че в началото повечето служители започват работа с повишен ентузиазъм, но с течение на времето желанието им да допринасят постепенно спада. Какви са причините и какво може да се направи, за да се обърне тази тенденция?

Спадащата мотивация има своите красноречиви символи. Ако бъдат разпознати навреме, има възможност да се улови проблема навреме, дори с известна доза проактивност по отношение на служителя, който е

демотивиран. Един от символите на спадащата мотивация са възприятията на служителя. Те направляват поведението в работата, както и резултатите в работата. Така че няма как в определен момент възприятията за значимост и приноси да не преобърнат поведението на иначе добър в работата си, отговорен и компетентен служител.

Известни са различни теории за мотивацията на работното място, които имат за цел да обяснят човешкото поведение. Изследванията в теорията за самоопределението показват, че мотивацията може да бъде вътрешна или външна. Външната мотивация е външна за себе си, което означава, че мотивацията идва от външен източник, който може да включва награда или наказание, като например запазване на работата или не. Външната мотивация зависи от наградите и наказанията. Тя е важна, разбира се, но всички изследвания показват, че в дългосрочен план тайната на високоефективната работа на служителите се крие не в нея, а в незабележимия вътрешен подтик нещата да се правят заради самите тях. Това е именно т.нар. “вътрешна мотивация”. Изследванията на Ан М. Брафорд и Ричард М. Райън от септември 2020 г. (Anne M. Brafford and Richard M. Ryan, 2020) показват, че сме най-енергизирани и ангажирани, когато сме вътрешно мотивирани от собствените си ценности, чувство за удоволствие и растеж - накратко, вътрешната мотивация, а не външната структура, ни вдъхновява да бъдем най-добрите си Аз.

Хората, които са вътрешно мотивирани, ценят дейността, с която се занимават и се интересуват, се ангажират с нея поради причини отвътре, като дълбок интерес към даден проект или чувство за ангажираност към ценностите на организацията (Nikolaeva, V., 2020, pp.137-146). Сравненията между хора, които са вътрешно мотивирани спрямо външно мотивирани, показват, че вътрешната мотивация води до хора, които имат по-високи нива

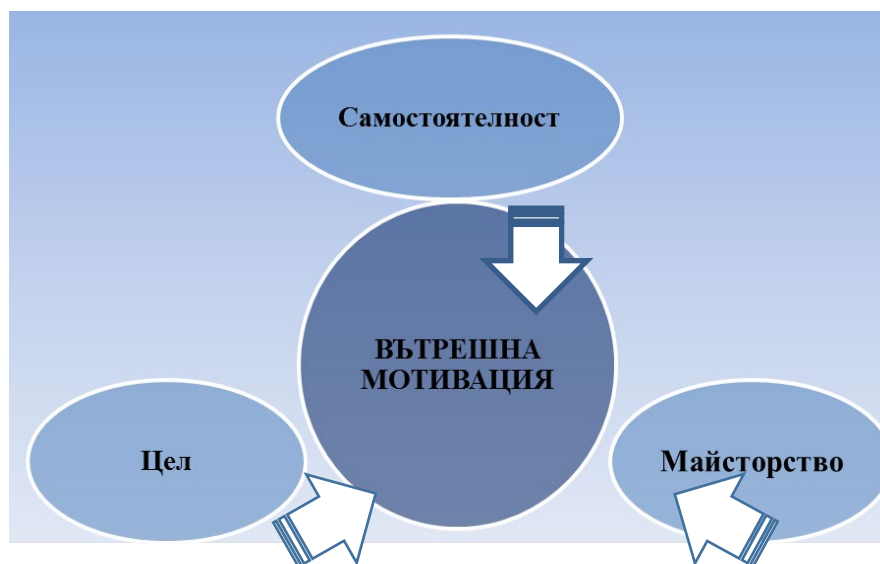
на производителност, креативност, жизненост, самочувствие и общо благосъстояние.

Сред много мениджъри битува схващането, че ако увеличават заплащането (или някакви други награди) на своите служители, това автоматично ще увеличава и тяхната мотивация. Подобно схващане, въпреки, че не е лишено от логика, е характерно за т.нар. „Мотивация 2.0“ - стандартна мениджърска концепция за управление, базирана на идеята за „моркова и тоягата”, т.е. мотивация чрез награди и наказания (Petriković, I., 2013). Изследванията показват, че, с изключение на заучените задачи, производителността на служителите намалява когато наградите се увеличават. В същото време, стимулите не стимулират концептуалното творчество, което работниците изискват, за да успеят бизнес днес. И все пак бизнес светът използва „моркова и пръчката“, за да повиши производителността и производителността. По този начин „има несъответствие между това, което науката знае и това, което бизнесът прави“. „Автономността, майсторството и целта“ са най-ефективните пътища към мотивацията на човека. Новите модели на работното място показват успех. Мениджърите, които познават добре принципите на този ефект, биха могли да създадат такава работна среда, в която вътрешната мотивация се насърчава в достатъчно сериозна степен.

Известен е моделът за вътрешна мотивация, който обяснява кои са главните ѝ елементи и в каква посока следва да полага грижи всеки мениджър, ако желае да разполага с истински мотивирани служители. Кариерният анализатор Даниъл Пинк (Pink, D., 2009 - video) свързва точките между мотивацията и представянето, като обяснява защо наградите рядко повишават производителността. „Автономността, майсторството и целта“ са единствените фактори, които наистина мотивират хората. Даниъл Пинк

кара много хора да гледат на самата работа като на източник на вътрешна мотивация, особено за работещите в сферата на знанията. Това развитие ни дава необходим тласък, за да преразгледаме мотивационната стойност на самата работа и да разгледаме вероятните причини, поради които този аспект на дизайна на работата няма акцент.

Пинк е първият, който признава, че ако базовите награди на служителя не са адекватни или справедливи, фокусът ѝ ще бъде върху несправедливост на нейното положение. Тогава става демотиватор. Съгласно модела на Пинк (Pink, D., 2012), вътрешната мотивация на хората на работните места зависи от три елемента: Самостоятелност; Майсторство; Цел. Колкото повече от трите елемента присъстват на работното място на един служител, толкова повече той би следвало да е вътрешно мотивиран, при равни други условия.



Фиг. 1 Трите фактора за ВЪТРЕШНА мотивация на работното място на Пинк

Самостоятелността е първият елемент на вътрешната мотивация и вероятно – най-важният от всички. Самостоятелността, или **автономията**, е потребността човек да направлява сам своите действия на работа, а и в живота по принцип. За да си вътрешномотивиран, следва да си способен да контролираш действията си – какво правиш, кога го правиш и с кого го правиш, без да очакваш непрекъснато никакви заповеди. **Майсторството** е свързано с желанието да се развиваш и усъвършенстваш. Ако се мотивираш от постигане на майсторство, ще разглеждаш собствения си потенциал като неограничен и непрекъснато ще се стремиш да развиваш уменията си чрез учене и практика. Хората могат лесно да изгубят ентусиазма си и да се демотивират на работа, ако не разбират какъв е по-висшият смисъл на това, което вършат. Тоест, нужна е яснота и съпричастност към “голямата картина”, отвъд рутинните делнични задачи. Това може да е някаква голяма **цел**.

Теория за трите фактора на мотивацията е предложена и от **Дейвид Сирота** през 2005 г. в книгата му “Ентусиазираният служител” (Sirota, David, Louis A. Mischkind, and Michael Irwin Meltzerq 2005). Тя надгражда класическите теории и се фокусира върху поддържането и развитието на **ентусиазма** на служителите. Става дума за това да се даде на работниците това, което те искат най-много, обобщено в **трифакторната теория**: да бъдат третирани справедливо; да се чувстват горди от работата и организацията си; и да изживеят другарство.

Трите фактора за мотивация на работното място според Сирота са представени в схематичен вид по-долу:



Фиг. 2 Трите фактора за мотивация на работното място на Сирота

Справедливостта е фундаментална потребност за всеки човек, според Адамс (Adams, J. Stacy, 1965, p. 267-299).

Проучванията на Сирота (Sirota, D., Louis A. Mischkind, and Michael Irwin Meltzer, 2005) също показват, че за да се гарантира, че организацията демонстрира справедливост, тя трябва да обърне внимание на всички важни елементи на справедливостта, а именно: физиологическа и икономическа сигурност, справедливо заплащане, психологическо здраве.

Както се вижда, факторът „Справедливост“ в силна степен отразява откритията на двуфакторната теория за мотивация на Хърцбърг (Herzberg, Frederick, *The Motivation to Work*“, 1959). Към мотивиращите фактори Хърцбърг отнася постиженията, предизвикателствата в работата, възможността за растеж, работата сама по себе си, отговорността. Към хигиенните фактори причислява заплащането, средствата за контрол, условията на труд, междуличностните отношения, правилата за работа и

общата политика на организацията. Сирота обаче обръща специално внимание на заплащането. Той не споделя мнението, че парите са слаб мотивиращ фактор и смята, че заплащането отразява степента на уважение, което служителят получава от организацията си за неговите постижения. Възнаграждението не е просто сума пари, с които може да се купят неща, а символ на адекватно отношение.

Постиженията са втората фундаментална потребност на работните места. Хората искат да се гордеят с работата си и искат техните постижения да бъдат признати. Те също така искат да се чувстват горди от това, което постига организацията като цяло. Не е случайно, че постиженията са важна част от други влиятелни теории за мотивацията, например теорията за трите потребности на Макклеланд (McClelland's).

Според Сирота, за да помага на служителите да изпитват усещането за постижения, организацията трябва да прави следното:

- да създава подходяща работна среда;
- да предлага условия за предизвикателна работа;
- да дава обратна връзка и признание;
- да бъде организация с цел;

Другарството е третият фактор на Сирота и е основна човешка потребност, залегнала в много теории за мотивацията, сред които тези на Маслоу и Алдърфър. Това се случва по линия на добрите междуличностни отношения. Организационна култура, която подкрепя и насърчава доверието, сътрудничеството, откритата комуникация и работата в екип е от решаващо значение за поддържане и развитие на мотивацията и ентузиазма.

Теорията на Сирота за трите фактора на мотивация подчертава, че трите фактора следва да се използват заедно в комбинация. Не е достатъчно да се използва само един или друг фактор, за да насърчаваме ентузиазма на

служителите. Следователно, за да възстанови ентузиазма на служителите, организацията трябва да обезпечи наличието на трите важни фактора. За да се разбере правилно Теорията на Сирота за трите фактора, е важно да се имат предвид две неща. Първо, повечето хора започват нова работа с относително висок ентузиазъм и мотивация. Те принципно искат да се докажат и да допринасят с добри резултати, но с течение на времето ентузиазмът и мотивацията спадат, „благодарение” на неподходящи или лоши практики/условия в самата организация. Второ, трифакторната теория на Сирота се обляга на следните основни принципи: 1) целите на организацията не трябва да са в противоречие с целите на служителите; 2) служителите имат основни нужди, които организацията трябва да опита да задоволи; 3) ентузиазмът на служителите е източник на конкурентно предимство, което е в полза на организацията.

Чарлз Хенди насочва вниманието към три основни теории за мотивацията, които следва да се познават добре от ръководителите: Теория за йерархия на потребностите на Маслоу (Saul McLeod, Maslow's Hierarchy, 12. 2020), според която хората имат пет основни потребности – физиологически потребности, потребности от сигурност, от обвързване, от уважение и потребност от самореализация.

- Теория за двата фактора за мотивация на Хърбърг (Herzberg, F., 1959), според която мотивацията на работните места се предизвиква от два фактора – “хигиенен фактор” и “мотивиращ фактор”. Наличието или отсъствието на тези два фактора предизвиква чувство на удовлетвореност или неудовлетвореност, като за висока мотивация е нужно да се отстранят демотивиращите причини и да се наблегне на обезпечаване на мотивиращи стимули като атрактивна работа, възможност за постижения, възлагане на отговорност и отдаване на признание.

- Теория за трите потребности на Макклеланд (McClelland's), според която мотивацията на работните места зависи от удовлетворяване на три важни висши потребности – необходимост от постижения, необходимост от принадлежност и необходимост от власт.

3. КАК РЪКОВОДИТЕЛИТЕ МОГАТ ДА МОТИВИРАТ ПО-ЕФЕКТИВНО СВОИТЕ ПОДЧИНЕНИ

С помощта на тъй наречената „Теория за мотивацията на Хенди“ (Hustinx, L., Снаан, R. A., & Handy, F., 2010, p.410–434), ръководителите могат да мотивират по-ефективно своите подчинени.



Фиг. 3 Трите фактора за мотивацията на работното място на Хенди

Според теорията всеки път, когато решаваме дали да свършим нещо или не, съзнателно или несъзнателно ние отчитаме три фактора, които влияят на нашето решение и на последващото ни поведение:

1. **Потребности** – кои са най-значимите сред тях?
2. **Очаквания** – как ще се сдобием с желани резултати?
3. **Резултати** – как последиците от действията ни ще допринесат за удовлетворяване на нашите потребности?

Тези именно три фактора влияят на количеството усилия, енергия и ентузиазъм, които изразходваме за изпълнение на съответната задача.

Накратко, Мотивационната теория на Хенди указва, че нашата мотивация се задвижва от по-сложна поредица от:

- **Нужди** - йерархия на потребностите на Маслоу, фактори на личността, настояща работна среда, външен натиск и влияния.
- **Резултати** - Трябва да можем да измерим ефекта от това, което ще дадат нашите допълнителни усилия, произтичащи от мотивацията.
- **Ефективност** - решаваме дали постигнатите резултати отговарят на нуждите, които чувстваме.

Поради тази причина може да се обобщи: **Вътрешната мотивация** включва изпълнението на три основни човешки потребности: необходимостта от автономност, компетентност и свързаност. *Автономията* се определя като необходимост собственият опит и съответното поведение да бъдат в съответствие с чувството им за себе си или чувството, че вършат работа, която е съобразена с това кои са и за какво се интересуват. *Компетентността* се описва като чувство за ефективност или чувството, че служителят може да посрещне предизвикателствата и да повлияе на резултатите в работата. *Свързаността* е преживяването на взаимодействие и връзка с хората. Ако тези нужди не бъдат удовлетворени, това би могло поне да намали мотивацията на служителите за изпълнение, а също така потенциално да намали или смаже духа им.

Анализът на теориите за мотивация и поведението на индивида и групата в организацията и тяхното приложение е много необходим, тъй като познаването на тези области помага да се получи максимален резултат от служителите и да се управлява и организира ефективно. От тях научаваме, че има два вида фактори: влияещи на индивидуално поведение и фактори, повлияващи на съвместна дейност. Съществува дълбока връзка между теориите за управление и управленските практики, тъй като без прилагането на тези теории в дадена организация, ръководството на тази организация не може да работи ефективно и съвместно с работниците в тази организация.

В резюме: Ако ръководителите целенасочено развиват трите на елемента Пинк за вътрешната мотивация в своите организации – самостоятелност, майсторство и цел и създават предпоставки те да процъфтяват, като при равни други условия те ще разполагат със силно ангажирани и съпричастни служители, на които може да се разчита в дългосрочен план. Това основателно поражда следните въпроси:

Как бизнес лидерите могат да използват тези подходи, за да поддържат екипите в периоди на продължителна криза и несигурност, породени от Covid-19? Как да използваме теориите за мотивация в нашата управленска практика?

Ето какво може да направи един ръководител, за да използва теорията на Хенди и да поддържа състояние на по-висока мотивация в преките си подчинени:

- **Да разбере потребностите на хората.** Теориите за мотивация, които споменахме по-горе, са чудесна отправна точка за по-доброто им разбиране. Оpozнаването на служителите чрез разговори с тях по тази тема са прекрасен начин да се постигне едно по-високо ниво на разбиране на техните най-належащи нужди.

- **Да свържи потребностите на хората с желаните резултати.** За да има мотивация в служителите, те следва да виждат ясна връзка между целите, което се очаква да постигат и резултатите, които ще получат вследствие на това. За целта могат да се използват методите на управление чрез цели.

- **Да определи реалистични очаквания.** Ако една задача е прекалено трудна и нереалистична за изпълнение, това ще доведе до демотивация. Ако служителят не е наясно какво се очаква да вложи като усилия и ако тези усилия впоследствие се окажат пряко силите му, това ще доведе до демотивация.

Въпреки че има много предизвикателства пред лидерите и работодателите по отношение на управлението на променящата се мотивация на работното място, има и възможности за изграждане на системи и култура, които могат да повлияят положително на служителите.

Как лидерите могат да увеличат автономността, компетентността и свързаността в работата?

По отношение изграждането на **Автономност (Самостоятелност)** на служителите:

1. Припомняне на служителите за организационната мисия, визия и ценности на организацията и инициране на разговори за това как те виждат работата си и техния индивидуален (и екипен) принос по отношение на тях. Вдъхновяване на тази споделена мисия, визия и ценности чрез видео (в Интранет-а), чиято цел е да се изгради съгласие, че „ние вярваме в това“.

2. Помощ към служителите да си представят по-добро бъдеще, което те също могат да помогнат да се създава още от сега, но на базата на

прозрачна и честна информация за това, къде се намира организацията в момента.

По отношение повишаването на **Компетентността (Майсторството)** на служителите:

1. Иновациите в дизайна на работата да се превърнат в основна цел на организацията. Нужно е да се обмисли как структурата и новите изисквания на работата на служителите могат да повлияят на представянето му през това уникално време. Необходимо е и споделяне на начини, по които служителите могат да управляват нови отговорности, като например работа в екипи за изпълнение на задачи или позволяване на гъвкави графици (които имат допълнителната полза от увеличаване на автономността), и имайте предвид, че промените в работния дизайн и натоварването ще изискват повече време от обикновено за настройка.

2. Включване на служителите в седмично/месечно определяне на цели (прилагане на метода Управление чрез цели⁴). Когато служителите са ангажирани в процеса на определяне на собствените си цели, те разбират целта по-добре и също така са склонни да поставят по-високи цели, което води до повишена производителност и повишено самочувствие.

По отношение изграждането на **Свързаност (Другарство)** между служителите:

1. Изграждане на структурирано „социално време“ за служителите. Способността на служителите да проверяват рутинно въпроси, които не са свързани с работата, може да помогне за поддържане на взаимоотношенията, а също така да остане актуална и информирана за живота на другия. Това приоритизиране на неформалната комуникация може да има допълнителната полза от системата за повишена подкрепа за тези, които се борят с въпроси, свързани с Covid-19, или социална изолация.

2. Да се намира време за обсъждане със служителите на тяхното лично положение. Един от начините това да бъде постигнато е с отбелязване в началото на срещата за всички присъстващи на срещата - как се чувстват, както и няколко изречения, описващи „защо“. За предразполагане е необходимо предлагане на подходящо количество лична информация, за да създадете безопасна среда за споделяне.

4.ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въпреки че има много предизвикателства, пред които са изправени лидерите и организациите при управлението на мотивацията на служителите по време на пандемията Covid-19, има възможности за системно подобряване на представянето на служителите. Разглеждайки мотивацията на служителите през призмата на трифакторните теории за мотивация, работодателите могат да предприемат действия за задоволяване на нуждите на служителите от автономия, компетентност и свързаност в работата, като по този начин засилват чувството за мотивация и последващите резултати.

Накрая - може ли да се направи нещо, когато мотивацията спада? Могат да се направят няколко неща, сред които (на базата на изложеното) ще открием четири практики в управлението:

1. Препроектиране на работата;
2. Определяне на цел;
3. Подходяща комуникация;
4. Възнаграждения и признание.

Организациите могат да внесат повече самостоятелност в работата, като преосмислят редица правила, свързани с идеята за контрол – традиционно работно време, работно облекло, количествени таргет цели и др. По този начин може да се стимулира автономията на служителите, да се увеличи доверието им и да се създаде среда, в която да се търсят повече иновации.

ЛИТЕРАТУРА:

1. ADAMS, J. STACY (1965) „Inequity In Social Exchange“ in the magazine „Advances in Experimental Social Psychology“, Volume 2
2. Anne M. Brafford and Richard M. Ryan, 3 Ways to Motivate Your Team Through an Extended Crisis, Harvard Business Review - Leadership & managing people, September 25, 2020 (<https://hbr.org/2020/09/3-ways-to-motivate-your-team-through-an-extended-crisis>)
3. HERZBERG, FREDERICK, THE MOTIVATION TO WORK“ (1959) ([https://books.google.bg/books?hl=bg&lr=&id=xpsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR12&dq=The+Motivation+to+Work%E2%80%9C+\(1959\)&ots=Cfjex5L9kh&sig=IhbiCFOnqJNKyADJOzVW3CY4AUo&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Motivation%20to%20Work%E2%80%9C%20\(1959\)&f=false](https://books.google.bg/books?hl=bg&lr=&id=xpsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR12&dq=The+Motivation+to+Work%E2%80%9C+(1959)&ots=Cfjex5L9kh&sig=IhbiCFOnqJNKyADJOzVW3CY4AUo&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Motivation%20to%20Work%E2%80%9C%20(1959)&f=false))
4. HUSTINX, L., CNAAN, R. A., & HANDY, F. (2010) Navigating theories of volunteering: a hybrid map for a complex phenomenon. JOURNAL FOR THE THEORY OF SOCIAL BEHAVIOUR
5. MCCLELLAND'S Human Motivation Theory/Discovering What Drives Members of Your Team (<https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>)
6. NIKOLAEVA, V. (2020) Leadership, Coaching and Emotional Intelligence of the Leader - Possible Relations, Dissonances and Realizations. Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series
7. PETRIKOVIC, IGOR (2013) The Motivation Paradox: Why Is a Carrot-and-Stick Approach Contra-productive, , (https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/21339/petrikovi%C4%8D_2013_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
8. PINK, D. (2012) Motivation, East-West Publishing House

9. PINK, D., The Puzzle of Motivation, 2009
(https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation)
10. SAUL MCLEOD, MASLOW'S HIERARCHY of Needs in:
simplypsychology, 12. 2020
(<https://www.simplypsychology.org/maslow.html#gsc.tab=0>)
11. SIROTA, DAVID, LOUIS A. MISCHKIND, AND MICHAEL
IRWIN MELTZER (2005) The Enthusiastic Employee: How Companies Profit
by Giving Workers What They Want By: David Sirota, Louis A. Mischkind, and
Michael Irwin Meltzer, New York City Bureau
12. YAMUKOVA, P. (2019) Planning and programme and result
oriented management and development of state administration / Pavlina
Veselinova Yamukova. // Globalization, the State and the Individual
13. YAMUKOVA, P. (2020) The Future of the HR Function - Main
Priorities and Trends in the Development of the HR Function, online version of
the Bulletin of the Union of Scientists - Varna. Economic Sciences Series,
Volume 9 № 2, Union of Scientists - Varna