



ФОНД
НАУЧНИ
ИЗСЛЕДВАНИЯ

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

Академично издателство „Талант“

*Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив*

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

Academic Publishing House „Talent“

*University of Agribusiness and Rural Development -
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

GUIDELINES FOR INVESTMENT IN THE HUMAN RESOURCES

Natally Stoyanova, Dean Monev

University of agribusiness and rural development – Plovdiv, Bulgaria

Abstract: The management of human resources is one of the most important activities for the modern organization. The availability of human resources is an essential prerequisite by which organizations can develop. The object of the management of human resources in an organization are the people. They perform the set tasks and pursue the common goals of the organization. The people themselves are very important for the success and development of the organization. These are different people with different abilities, skills, interest, character, temperament, emotional events, needs, attitudes, values, culture, marital status, personal problems and destinies, collected in one place, united by the idea to achieve common goals and good results and thus to contribute to the development of the organization.

Keywords: human resources, investment, organizations

НАСОКИ ЗА ИНВЕСТИРАНЕ В ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Наталия Стоянова, Деян Монеv

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

Резюме: Управлението на човешките ресурси е една от най-важните дейности на съвременната организация. Наличието на човешки ресурси е съществена предпоставка, която организациите могат да развият. Предмет на управлението на човешките ресурси в една организация са хората. Те изпълняват поставените задачи и преследват общите цели на организацията. Самите хора са много важни за успеха и развитието на организацията. Това са различни хора с различни способности, умения, интерес,

характер, темперамент, емоционални събития, нужди, нагласи, ценности, култура, семейно положение, лични проблеми и съдби, събрани на едно място, обединени от идеята да допринесат за развитието на организацията.

Ключови думи: човешки ресурси, инвестиции, организации.

ВЪВЕДЕНИЕ

Управлението на човешки ресурси е една от най-важните дейности за съвременната организация. Наличието на човешки ресурси е основна предпоставка, чрез която организациите могат да се развиват. Обектът на управление на човешки ресурси в дадена организация са хората. Те изпълняват поставените им задачи и преследват общите цели на организацията. Самите хора имат много важно значение за успеха и развитието на организацията. Това са различни хора с различни способности, умения, интереси, характери, темперамент, емоционални прояви, потребности, нагласи, ценности, култура, семейно положение, лични проблеми и съдби, събрани на едно място, обединени от идеята да постигнат общи цели и добри резултати и по този начин да спомогнат за развитието на организацията.

Всички трудови дейности независимо от сферата, в която се осъществяват, подлежат на непрекъснати промени. Това обективно налага необходимостта от повишаване на квалификацията, от усвояване на нови знания и умения. За мениджърите непрекъснатото обучение е главното условие за успеха. В съвременните условия работата по обучение на персонала придобива все по-голямо значение.

Обучението на персонала представлява системен процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите с цел да се усъвършенства тяхното трудово представяне в длъжностите, структурното ниво и организацията. Самата функция „усъвършенстване“ е с много отговорно и естетично съдържание. Нейното предназначение е да осигури необходимите условия в организацията, за да могат хората да развиват и увеличават своята, а и на организацията ефективност.

От гледна точка на управлението, обучението е едно от средствата за формиране и развитие на човешките ресурси. С него се преследват не само нови знания и умения. То формира нови нагласи у персонала, като повишава мотивацията за задоволяване на по-висши потребности и развитие на кариерата, подпомага подготовката на необходими резервни кадри за ръководна работа и увеличава обема и качествено равнище на човешкия ресурс в организацията, без да е необходимо да се наема нов персонал и да се правят допълнителни разходи.

ИНВЕСТИЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Управлението на човешките ресурси включва множество функции и дейности. Централното място сред тях заема планирането. Съгласно съществуващите определения и класификации за същността на управлението на човешките ресурси и функциите и дейностите, които то включва, планирането е управленска функция, която се осъществява посредством оперативните функции и дейности, свързани с управлението на човешките ресурси.¹

Планирането на системата от човешките ресурси е относително самостоятелна управленска функция, но и тясно свързана, взаимодействаща си с дейностите по планирането на другите елементи от дейността на организацията: производство, маркетинг, иновации, инвестиции, финанси и други. Планирането на необходимите човешки ресурси по количествени и качествени характеристики и тяхното осигуряване, стимулиране и развитие се предопределя от развитието на организацията, от нейните

¹ Стоянова, Н. Организация и управление на човешките ресурси в агрофирмата. Пловдив: АИ “Талант”- ВУАРР, 2016.

стратегически цели и планове за производството, инвестициите и другите дейности и ресурси. Същевременно планирането в областта на човешките ресурси предопределя ефективността на всички дейности в организацията, нейната стабилност, корпоративна култура и други.

По своята същност планирането на човешките ресурси се предопределя от политиката и стратегиите на организацията, в т.ч. и в областта на персонала. Включва дейности като:

- анализ и диагноза на състоянието, развитието и използването на работната сила;
- прогнози за потребността и източниците за осигуряване на персонал, за производителността на труда и работното време, за развитието на човешкия фактор и други;
- планове и програми за системата на човешките ресурси;
- организация и контрол по реализацията на стратегиите, плановете и програмите.

Планирането в управлението на човешките ресурси има за свой обект:

- система от човешки ресурси като цяло в количествено и качествено отношение като елемент от организационната структура;
- потребността от работна сила и източниците за нейното осигуряване, т.е. търсенето и предлагането на труд в организацията;
- развитието на кадрите в организацията, въвеждането на новоназначените, обучението, трудовата кариера на сътрудниците;
- формирането на системата от човешки ресурси в организацията чрез дейностите по набирането, подбора, назначаването и освобождаването чрез предвиждане и планиране на вътрешното и външното движение на персонала;
- развитието на индивидуалните и колективни отношения, участието на трудещите се в управлението, собствеността и финансовите резултати.

В зависимост от спецификата на организацията, етапа от нейното развитие, нейната политика и стратегия, корпоративна култура и мястото, което се отнежда на човешкия фактор, планирането като функция от управлението на човешките ресурси в организацията може да бъде постоянна, непрекъсната или епизодична дейност, да обхваща цялата система, да пронизва всички оперативни функции и дейности, свързани с управлението на човешките ресурси, да има за обект посочените по-горе области или само на някои от тях. Най-често планирането в областта на човешкия фактор на организацията се свързва с планиране на потребността от работна сила и източниците за нейното осигуряване; прогнозиране или планиране на производителността на труда; планове и програми за квалификация и преквалификация на персонала².

Необходимост от развитие на човешките ресурси

Фирмените инвестиции в човешки ресурси са едно от най-важните звена на инвестирането в човешки капитал за обществото и националната икономика. В България инвестирането в човешките ресурси на ниво предприятие е все още неразвита практика и равнището на тези инвестиции е ниско.

Разходите на предприятията за продължаващо професионално обучение (ППО) представляват под 1% от разходите за труд. Като цяло над 2/3 от фирмите не организират професионално обучение на своя персонал под каквато и да е форма.

Целенасочени дейности по управление и инвестиции в човешките ресурси са рядкост в българските предприятия. Например план/програма за организиране на

² Стоянова, Наталия .Управление на персонала в автосервизите/ списание „Известия на Съюза на учените“, Русе, 2007.

обучение се наблюдава в под 10% от предприятията, като останалите повече от 90% не виждат необходимост от изготвянето на подобни планове. Голяма част от работодателите в частния сектор поддържат мнението, че професионалното обучение е отговорност на самите заети. Предприятията, организирани мероприятия за повишаване на квалификацията, извършват формални процедури за оценяване ефекта от обучението. Рядко се извършва оценка на квалификацията и уменията на служителите.

Насоки за инвестиране в човешки ресурси

Една от мерките за повишаване на инвестициите в човешки ресурси е разработената Национална стратегия за развитие на човешките ресурси. Целите на стратегията са свързани с подобряване качеството на живот и труд в условията на преход към пазарно стопанство. За реализиране на политиката за развитие на човешките ресурси са определени отговорните институции за всяка мярка/действие и разположението им в краткосрочен и средносрочен план³.

През последните години са извършени редица промени в политиката за инвестиране в **сектора на висшето образование**. След приемането на Закона за академичната автономия през 1990 г. общият брой на студентите се е увеличил с над 14%, а броят на студентите – платено обучение надвишава броя на тези, чието обучение се финансира от държавата. Увеличаването на достъпността до висшето образование в условията на демографска криза води до спад в качеството на подготовката.

Направени са редица нормативни промени, свързани с насърчаването на **обучението в докторантура**: възможност за кандидатстване в докторантура след придобиване на степен „Бакалавър“, освобождаване от минималната такса за обучение през последните две години от обучението в докторантура, отпадане на ограничителната възраст за кандидатстване в докторантура и отпускане от държавата на стипендии на докторантите в размер на две минимални работни заплати.

В областта на културата приоритет при инвестирането в човешки ресурси има обучението и преквалификацията по специалности, свързани с мениджмънт, реклама и бизнес администрация, като същевременно ще се насърчава и чуждоезиковото обучение и придобиването на умения по ИКТ. Успешна инициатива на правителствено ниво, която би могла да се използва като основа за разработването и на други механизми за финансиране, е създаденият Национален фонд „Култура“, предназначен за подготовка на културно-образователни програми за децата и младежта.

Липсата на развит пазар на труда затруднява стимулирането на **инвестициите на работодателите** в човешки ресурси. Въпреки признаването на човешкия ресурс като един от факторите за подобряване на конкурентоспособността на фирмите на пазара, работодателите признават, че нямат разработена ясна стратегия за управлението на ЧР като интегрирана част от фирмената концепция за управление в дългосрочен план.

Работодателите оценяват възможностите за инвестиране в ЧР като несъществени и незадоволителни от гледна точка на действащите икономически механизми за гарантиране на благоприятен инвестиционен климат. Разработването и внедряването на **система от преференции** за работодатели, осигуряващи повишаването на квалификацията на своите служители, ще подобри значително инвестиционната политика. Работодателите ще трябва да предоставят съответни стимули на своите работници за участие в процеса на непрекъснато повишаване и поддържане на професионалната квалификация чрез създаване на вътрешнофирмени системи за организация на работната заплата, оптимизиране на работното време, поддържане на заетостта и т.н. Създаването на подходящ инвестиционен климат включва и

³ Стоянова, Н. Управление на персонала през погледа на мениджъра в сектора на услугите// Международна Научна Конференция Филиал Кузгту В Г. Белово, 26-27 Март 2014.

тенденцията за внедряване на вътрешнофирмени системи за ППО като интегрирана част от цялостната бизнес стратегията. В този контекст усилията на социалните партньори следва да се обединят за намирането на социално-икономическите механизми за създаване на заинтересованост у работодателите от провеждане на дейности за ППО, вкл. и на най-ниското равнище.

➤ **Насърчаване и мотивиране на работодателите** за извършване на обучение на собствения персонал чрез:

- признаване на инвестициите в човешки ресурси като капиталови инвестиции;
- въвеждане на стимули за онези работодатели (облекчен данъчен режим), които предлагат възможности за учене през целия живот, откриват специални работни места за чиракуване, използват ротационния принцип за временно заемане на дадено работно място от обучаем, докато титулярят се обучава;

- стимулиране на работодатели, постигнали договорености.

➤ **Усъвършенстване на системата за финансиране на ППО** чрез:

- увеличаване на инвестициите в човешки ресурси от страна на държавата и работодателите (като относителен дял от БВП);

- фонд „ПКБ“ да покрива разходите за професионално ориентиране и повишаване на квалификацията или преквалификацията на безработните;

- създаване на адекватна система от данъчни стимули за развитие на дейностите по ППО;

- признаване на разходите за обучение и вноските на работодателите в браншови/общински фондове за ППО като присъщи разходи преди данъчното облагане;

- разширяване на възможностите за съфинансиране и управление на обучението от страна на заетите;

➤ **Усъвършенстване на системата за сертифициране** на различните видове и форми на обучение чрез предоставяне на възможности на браншовите организации на работодателите да сертифицират обучението.

➤ **Установяване на законови възможности за създаване на децентрализирани фондове** – браншови и общински, за осигуряване на дейностите по ППО;

➤ Колективните договори да предвиждат периодично поддържане и повишаване на квалификацията на заетите и възможности за обучение на работното място.

Обучение на персонала

В надпреварата за оптимизиране на разходите си компаниите в глобален мащаб преразглеждат всички свои дългосрочни инвестиции, за да спечелят конкурентно предимство. Те все повече насочват вниманието си към своите служители и начините, по които могат да повишат тяхната производителност. Мениджърите осъзнават ролята на обучението и търсят начини за правилно управление на този ресурс в дългосрочна икономическа перспектива.

Кои са факторите, които влияят върху инвестициите в обучението на персонала в глобален мащаб? Изследванията показват, че на първо място стои потребността да се развият лидерските умения. Важен е също така натискът върху компаниите да оптимизират своите разходи и да увеличават производителността на работната сила. На трето място е желанието на мениджърите да знаят какво е въздействието и какви са ползите от обучението. С инвестициите в квалификацията на персонала е свързан още един важен проблем – за привличането и задържането на ключови служители.

Три подхода за управление на талантите

Първият е старият подход на „избраните млади таланти“ – фирмите набират висококвалифицирани кадри, обикновено директно от студентската скамейка, и след това ги обучават много активно за определен период. Тези хора преминават през различни отдели и изпълняват конкретни задачи. Предимството на този подход е, че произвежда хора с наистина висока квалификация. Но опитът в големи фирми доказва, че 60% от хората, започнали да работят в тях след завършване на магистърска програма, напускат година по-късно и инвестицията в тях не се възвръща.

За да се предпазят, някои компании предпочитат други фирми да направят първоначалното обучение и набират само хора с квалификация и поне две-три години професионален опит. По този начин те се сдобиват с хора с опит и експертни познания. При този подход ударението е върху привличането на таланти и след това върху задържането им чрез предлагане на подходящи условия.

Вторият по-успешен подход е свързан с отличниците, с талантливите и амбициозни служители. При него се вземат хора, които работят във фирмата от три-четири години и вече са квалифицирани. Тези хора обикновено са на възраст между 28 и 35 години. За тях се прави специална програма, която включва преминаване през различни отдели.

Третият подход е фокусиран върху нуждите на бизнеса и хората вътре в организацията, а не върху привличането отвън и мерките за задържането им. Подходът предполага самата фирма да се вгледа в себе си, за да види с какво разполага, какви таланти има в нея и какви са нуждите ѝ. Тя трябва да анализира тази информация и да прецени какво да предприеме не само по отношение на висококвалифицирания и мениджърския персонал.

Организиране

Програма:

➤ Необходими стъпки при интервюто на служителя. Нуждите и очакванията на различните групи служители.

➤ Изготвяне на програма за посрещане на нов служител. Начин на представяне на фирмата. Вътрешен ред и процедури. Необходими обучения. Целеполагане.

Техники:

➤ Подход за комуникация. Типове хора и специфика на атестирането. Интервюто – въпроси, трикове и грешки. Примери за формуляри.

Цел на атестацията:

➤ Оценка работата на служителите през изминалия период;

➤ Целеполагане служителите за следващия период;

➤ Мотивиране на служителите;

➤ Диференциране на заплащането им;

➤ Насочване към квалификация;

➤ Други промени в служебното положение.

Ползите:

➤ Лекота при организиране на процеса;

➤ Умения и знания за извършването му качество и положителен ефект;

➤ Бързо включване на новите служители в темпото на работа. Намалване на текучеството. Сплотен колектив. Разбирателство между стари и нови служители. Работа в една посока. Мотивиран екип.

Обученията са с практическа насоченост и целенасочено се търсят аналогии с реални ситуации. Насочват се участниците към намиране приложение на темите в ежедневната работа. Използват се игри, работа в малки групи, дискусии, споделяне.

Този формат прави обученията интересни, динамични и разтоварващи. Резултатът е по-трайно развитие на знания, умения и компетенции.

Финансиране

С цел да се повиши ефективността при прилагането на ваучерния механизъм чрез облекчаване на прилаганата процедура, оптимизиране на реда за издаване и изплащане на ваучери и на осъществявания контрол, правителството прие промени в Постановлението за определяне на условията и реда за предоставяне на ваучери за обучение на безработни и заети лица по приоритетни оси 1 и 2 по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“. За да се постигне по-добро обвързване между търсене и предлагане на обучение, се променя редът за издаване на ваучери.

Дирекциите „Бюро по труда“ ще предоставят ваучери на одобрените лица при стартиране на обучението, след като обучаващата организация и лицето са постигнали съгласие относно графика за провеждане на конкретното обучение. Това ще гарантира провеждане на избраното обучение в оптималното време както за лицата, така и за работодателите и обучаващите институции. Създават се предпоставки за по-висока ефективност на обученията и своевременна реализация на получените знания и умения.

С оглед гарантиране спазването на изискванията на европейското и националното законодателство се въвежда допълнително изискване към обучаващите организации, които могат да обучават срещу ваучери – да нямат задължения към Агенция по заетостта и други финансиращи публични институции въз основа на виновно неизпълнение на договор за предоставяне на финансови средства по предприемачески финансови инструменти, структурни фондове на Европейския съюз, средства от държавния бюджет и др. Чрез измененията се регламентира срок до 60 дни от предоставяне на документите в Агенцията по заетостта, в рамките на който Агенцията ще заплаща на доставчика на обучение стойността на представените ваучери за приключили обучения. Финансирането на дейностите по Постановлението ще се осигури в рамките на изпълнение на проекти по процедури за директно предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по ОП „Развитие на човешките ресурси“.

С въвеждането в края на 2009 г. на механизма за финансиране на обучението на заети и безработни чрез ваучери се създадоха предпоставки за включване на голям брой лица в обучение за придобиване на квалификация и ключови компетентности, за по-голяма гъвкавост при отчитане на потребностите на пазара на труда от нови умения и за по-бърза интеграция на лицата в нови сфери на икономическа дейност в условия на икономическа криза. Механизмът с успех се прилага по стартирали схеми в рамките на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“.

„БАУХ – ефективност и професионализъм в управлението и развитието на човешките ресурси в България“. Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Ефективност

Когато изпратите човек от екипа си на обучение или поръчате специализирано обучение за целия си екип и похарчите значителна сума пари за това, очаквате те да се върнат, като по-добри лидери, по-продуктивни служители или по-разбиращи ръководители. Ако няма промяна, то инвестицията не е била особено успешна⁴.

Но тази промяна не може да се случи по време на дву- или тридневно обучение, колкото и ефективно да е то. Може след обучението хората да ви се струват променени и ентузиазирани от новите неща и преживяното, но след няколко дни се връщат отново

⁴ Стоянова, Н. Влияние на социалната политиката на ЕС за планиране на персонала в предприятията. Международна научна конференция „Икономиката в променящия се свят национални, регионални и глобални измерения“. Икономически университет – Варна, 15.05.2015.

към старите навици. И тогава е логично да се запитаме: *Има ли смисъл от цялото обучение или просто го правим, защото трябва да го направим?*

За да има смисъл от обучението и то да оправдае средствата, е необходимо то да бъде интегрирано в цялостната култура и системи в организацията.

Необходими неща, които могат да се направят за повишаване ефективността от обучението, които могат да дадат увереност, че парите не са отишли на вятъра:

Въвличане на мениджърите в процеса. Преди да се изпратят служители на външно обучение, първо да се изпратят техните ръководители или мениджъри. Те са хората, които в последствие ще трябва да подкрепят служителите в техния процес на учене и усвояване на новите умения. Затова те трябва да са наясно през какво обучение са минали служителите и да ги мотивират и подкрепят в прилагането на новите знания и умения.

Поставяне на ясни цели. Заедно с *ЧР*, учителите и мениджърите преди обучението да се очертаят ясни цели. Да се опишат очакванията към служителите и мениджърите след тяхното завръщане от обучението. От една страна, това ще помогне на учителите да съставят по-успешна програма, а от друга – ще има отправна точка за измерване прогреса и развитието на служителите. Това ще помогне на служителите да си изградят фокус за самото обучение.

Проследяване след обучението. След като служителят се върне от обучение или семинар, може да седнат заедно с *ЧР* или с прекия ръководител и да обсъдят самото обучение, придобитите знания и умения и неговата ефективност. Съвместно могат да съставят план за развитие, залагайки цели, които е нужно да бъдат постигнати чрез прилагане на новите знания и умения. По този начин преките ръководители ще имат възможност да разберат за затруднения в прилагането на практика и да окажат нужната подкрепа при необходимост.

Оценка на развитието. Включване в плановете за оценка на персонала колко добре служителят прилага наученото в работата си. Да се измерва развитието на служителите по отношение на това колко добре успяват да постигнат целите си и да се сравни с подобни измервания преди обучението.

Практика. Обучението ще е безполезно, ако служителят няма възможност да приложи наученото на практика, когато се върне на работа. Трябва да се намират различни практични начини, чрез които да се включи използването на новите знания и умения. Да се задават малки проекти или да направят различни презентации.

Подобряване възвръщаемостта на инвестицията от обучение е възможно само ако се вложат усилия преди и след самото обучение. Пропускането на последващи действия, чрез които да се интегрират новите знания в прилагането им на практика, е основната причина, която кара служителите бързо да забравят новите знания и умения. Необходимо е въвличане на всички в процеса на учене и да се подкрепя осъществяването на промяната с нужните средства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението на персонала и човешките ресурси представлява използване на няколко дейности за осигуряване на ефективно управление на човешките ресурси, което е изгодно за индивида, обществото и бизнеса.

Значението на управлението на персонала и човешките ресурси е разнообразно, но днес то се счита критично при оцеляването и успеха на организациите. Отделите за управление на човешките ресурси ще придобиват все по-голямо значение.

Съществуват три основни цели и задачи на управлението на персонала и човешките ресурси:

1. Привличане на кандидати;
2. Задържане на желани служители;
3. Мотивиране на служителите.

Но все по-често се прибавя и друга цел: квалификация на служителите. Трябва да се вземат предвид нужните на фирмата човешки ресурси, тяхното намиране, задържане и развитие.

Важен е и анализът на политиката и програмите по отношение на квалификацията и развитието на човешките ресурси. Такава политика се прилага в следните подсистеми:

1. Квалификация и обучение;
2. Заплащане и материални стимули;
3. Възможности за материално развитие и кариера;
4. Оценка на работата;
5. Вътрешна комуникация.

Инвестицията в човешките ресурси увеличава стойността на компанията. Малка част от работодателите влагат пари в обучение на кадрите. Някои компании стоят добре на пазара, други имат различни затруднения, трети просто боксуват. Кои са добрите практики, от които всички могат да заимстват, това е въпрос, който мениджърите от всички страни си задават. От значение е компаниите да имат дългосрочни, стратегически цели, още по-важно е обаче какво правят изпълнителните директори, как мотивират своите служители, могат ли да ги направят съпричастни към мисията на компанията.

Всяка компания на практика би могла да участва в различни програми, свързани с обучение и преквалификация на работната сила. Това е особено важно за малките и средни предприятия, които на практика не инвестират в обучение на своя персонал. Всеки служител трябва да е съпричастен с целите на компанията. Това изисква да се стиковат целите с личните амбиции на всеки.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Българска асоциация за управление на хора, 2016- <http://www.bapm.bg/>
2. Въпроси на публичните финанси и разходи и насоки за реформа, Световна банка, София.
3. Годишен доклад, 2016, изготвен от фондация „Приложни изследвания и комуникации“ в сътрудничество с Държавната агенция за информационни технологии и съобщения, *Витоша Рисърч* и *Центъра за изследване на демокрацията* и предлага цялостен анализ на развитието в областта на информационното общество в България.
4. Данни на дирекция „Информационни и комуникационни технологии в образованието“, 2016, Министерство на образованието и науката.
5. Национална стратегия за въвеждане на ИКТ в българските училища; Министерство на образованието и науката и Министерство на транспорта и съобщенията.
6. Стоянова, Н. Влияние на социалната политиката на ЕС за планиране на персонала в предприятията. Международна научна конференция „Икономиката в променящия се свят национални, регионални и глобални измерения“. Икономически университет – Варна, 15.05.2015.
7. Стоянова, Н. Организация и управление на човешките ресурси в агрофирмата. Пловдив: АИ “Талант”- ВУАРР, 2016.

8. Стоянова, Н. Персоналът – петият елемент в маркетинговия микс на услугите. София: ТУ, 2006.

9. Стоянова, Н. Приложение на Европейската Социална Политика за оценка и стимулиране на персонала в „Балканфарма Разград“ Ад. Science And Technology For Sustainable Maritime Development// Ввму "Н. Й. Вапцаров" Варна 14-16 май 2015 Варна.

10. Стоянова, Н. Управление на персонала в автосервизите. Списание „Известия на съюза на учените“, Русе, 2007.

11. Стоянова, Н. Управление на персонала през погледа на мениджъра в сектора на услугите. Международная Научная Конференция Филиал Кузгту В Г. Белово 26-27 март 2014.

References

1. Balgarska asotsiatsiya za upravlenie na hora, 2016- <http://www.bapm.bg/>
2. Vaprosi na publichnite finansi i razhodi i nasoki za reforma, Svetovna banka, Sofiya.
3. Godishen доклад, 2016, izgotven ot fondatsiya „Prilozhni izsledvaniya i komunikatsii“ v satrudnichestvo s Darzhavnata agentsiya za informatsionni tehnologii i saobshteniya, Vitosha Risarch i Tsentara za izsledvane na demokratsiyata i predlaga tsyalosten analiz na razvitiето v oblastta na informatsionното obshtestvo v Balgariya.
4. Danni na direktsiya „Informatsionni i komunikatsionni tehnologii v obrazovaniето“, 2016, Ministerstvo na obrazovaniето i naukata.
5. Natsionalna strategiya za vavezhane na IKT v balgarskite uchilishta; Ministerstvo na obrazovaniето i naukata i Ministerstvo na transporta i saobshteniyata.
6. Stoyanova, N. Vliyanie na sotsialnata politikata na ES za planirane na personala v predpriyatiyata. Mezhdunarodna nauchna konferentsiya „Ikonomikata v promenyashtiya se svyat natsionalni, regionalni i globalni izmereniya“. Ikonomicheski universitet – Varna, 15.05.2015.
7. Stoyanova, N. Organizatsiya i upravlenie na choveshkite resursi v agrofirmata. Plovdiv: AI “Talant”- VUARR, 2016.
8. Stoyanova, N. Personalat – petiyat element v marketingoviya miks na uslugite. Sofiya: TU, 2006.
9. Stoyanova, N. Prilozhenie na Evropeyskata Sotsialna Politika za otsenka i stimulirane na personala v „Balkanfarma Razgrad“ Ад. Science And Technology For Sustainable Maritime Development// Vvmu "N. Y. Vaptsarov" Varna 14-16 may 2015 Varna.
10. Stoyanova, N. Upravlenie na personala v avtoservizite. Spisanie „Izvestiya na sayuza na uchenite“, Ruse, 2007.
11. Stoyanova, N. Upravlenie na personala prez pogleda na menidzhara v sektora na uslugite. Mezhdunarodnaya Nauchnaya Konferentsiya Filial Kuzgtu V G. Belovo 26-27 mart 2014.