

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“

ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ

**КАТЕДРА „БИБЛИОТЕКОЗНАНИЕ, НАУЧНА ИНФОРМАЦИЯ И
КУЛТУРНА ПОЛИТИКА“**

Елена Андреева Игнатова

**МОДЕЛ ЗА АВТОМАТИЗИРАНА
ИНФОРМАЦИОННА СИСТЕМА
„БИБЛИОТЕЧЕН ПЕРСОНАЛ“**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на

Дисертация за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“ по професионално направление 3.5. Обществени комуникации и информационни
науки (Информационно-търсещи системи)

Научен ръководител:
проф. дфн Оля Харизанова

София, 2016

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от Катедра „Библиотекознание, научна информация и културна политика“, Философски факултет, Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

Научно жури:

1. Проф. д.ик.н. Желю Дечев Владимир
2. Проф. д-р Маргарита Цветанова Харизанова
3. Проф. д-р Матилда Иванова Александрова – Бошнакова
4. Проф. дфн Оля Борисова Харизанова
5. Доц. д-р Елена Асенова Янакиева

Автор: Елена Андреева Игнатова

Заглавие: Модел за автоматизирана информационна система „Библиотечен персонал“

Тираж: 30 екз.

Излиза от печат на 30.08.2016 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

С ъ д њ р ж а н и е	3
Обща характеристика на дисертационния труд	4
Актуалност	4
Обхват и методология на изследването	12
Структура и съдържание на дисертационния труд.....	14
Структура на труда.....	14
Съдържание на труда	14
Изводи	30
Приноси на дисертационния труд	33
Публикации по проблематиката на дисертационния труд.....	35
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	36

Актуалност

- *Промяната в основните принципи на управление*

Световната икономическа криза, която започва през 2008 г. в САЩ, се определя като най-дълбоката рецесия след 30-те години на ХХ век. Тя води до спад на производствените мощности в развиващите се страни и мащабни икономически последици. Последици, които както при почти всяка друга криза, са доста подценени. Например прогнозите по данни на ООН са, че ще бъде преодоляна през 2009г. и единственото последицие ще бъде спад на дохода на глава от населението (с 3.7%)¹. Оказва се обаче, че прогнозите са твърде оптимистични и вместо това кризата достига своя пик през 2009 г. Това е и годината, в която отново според данни на ООН се наблюдава невиджан спад в световния доход, обемите на вноса и износа, международната търговия, брутния вътрешен продукт и дохода на глава население.² През 2010–2012 година производството и заетостта достигат най-ниското си равнище и се запазват, но има леко оживление – постепенно намаляват стоките запаси, спира повишаването на цените, заетостта се задържа. С други думи, започва депресията в следствие на световната икономическа криза.

Депресията налага промени в управленското мислене на глобално и на организационно равнище, като има за цел на преустрои световната икономика.³ Основните принципи на управлението вече се фокусират върху основната дейност на дадената организация, оптимизирането на разходите, изнасянето на някои административни и поддържащи разходи извън организацията, оптимизирането на екипа и работата с най-лоялните партньори, предлагащи висококачествени услуги.⁴ Те радикално преобразуват бизнес процесите и подтикват организацията към непрекъснато усъвършенстване и намаляване на разходите. Това налага и необходимостта от компютърни системи, които да управляват събития и задачи; да събират бази от данни въз основа на които да се осъществяват решения; да намалят

¹ **Икономическата** и финансовата криза (2008-2009 г.), развиващите се страни и европейската политика за развитие. В: *Проект «Българската политика за развитие: прозрачност при създаването на нормативна уредба и програмна рамка»* [онлайн]. София: Министерство на външните работи. Дипломатически институт, 2009, с. 1 [Прегледан 10.12.2013]. PDF, 440KB. Достъпно от: <http://bdi.mfa.government.bg/projects/7-cri.pdf>

² **International** trade. Chapter II. In: DESA. *World Economic Situation and Prospects* [online]. Herndon, VA: United Nations, 2011, p. 47. [Viewed 01.10.2013] PDF, 725 KB. Available from: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2011chap2.pdf

³ **Андреева**, М. Измерения на световната икономическа криза и нейната рефлексии върху управленското мислене. В: *Научни трудове на Русенския университет*, Т. 48, серия 5.1. Русе, 2009, с. 95.

⁴ **Strategy-Train** [online], *Small Enterprise Strategic Development Training* [Viewed 23.04.2012]. Available from: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=200&L=3>

административния персонал и да установят своевременно разпределение на всички задачи с цел ускоряване на изпълнението им.⁵

- *Компютърни системи за управления на събития и задачи в организацияте*

Най-разпространеният модел на компютърни системи за управление на събития и задачи в организацията са ERP-системите (Enterprise Resource Planning). Те представляват съвкупност от всички информационни системи в рамките на една организация, в които се натрупват данни за бизнеса* и служат като основа за анализ, планиране, изпълнение и контрол на бизнес процесите. Имат модулна структура, която осигурява възможност за развитие, усъвършенстване и промяна, в зависимост от дейността на компанията. Основните модули на ERP-системите са планиране на производството, човешките ресурси, логистика, управление на финансите и управление на връзката с клиента.⁶

Предимствата на ERP-системите са многобройни: осигуряване на т.нар. “single point” на контрол; интеграция на цялата информация; е-услуги; избягване на дублиражи в информацията и/или усилията; адаптируемост; възможност за разширяване; бързо, удобно и навременно генериране на анализи и доклади за дейността; намаляване на разходите за обучение, тъй като всички системи са достъпни от едно място; намаляване на разходите за поддръжка, тъй като всички системи се поддържат от една компания; разширение на възможностите за контрол на качеството; позволява управлението на човешки ресурси да бъде на базата на актуална информация във всеки един момент и др.

Ползите за бизнеса също са многобройни: намаляване на разходите, интегриране на управлението и оперативната работа в единна система, повишаване на ефективността на процесите, постигане на конкурентна цена и по-високо качество на крайния продукт/услуга, стандартизация и повишена възможност за бизнес иновация, драстично намаляване на разхода за ИТ инфраструктура и обслужване, особено ако софтуерът на системата се предлага като облачна услуга: SaaS (Software as a Service).⁷ Затова не е случайно, че според доклад на Gartner, ERP-системите, които използват облачни услуги имат най-висок пазарен ръст през 2013 г., като се очаква софтуерните

⁵ Харизанова, М., Колева, Д. Тенденции в управлението на бизнес процесите в условията на финансова криза. В: *Икономически алтернативи* [онлайн], София: УНСС, 2011, №3. с. 3 [Прегледан 01.02.2012]. PDF, 120KB. Достъпен от: <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/br49/01.pdf>

* Докторантът използва термина бизнес в най-общото му значение или бизнесът това е процесът на търсене на начини за най-ефективно производство на блага, поради ограничеността на ресурсите и неограничеността на потребностите на обществото.

⁶ Министерство на транспорта, информационните технологии и съобщения [онлайн], *ERP SYSTEM*. [Прегледан 03.04.2015]. JPG, 91 KB. Достъпен от: <https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/ERP.jpg>

⁷ Gartner [online], *ERP (Enterprise Resource planning)* [Viewed 01.02.2015]. Available from: <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-resource-planning-erp>

производители, предлагащи тази опция, да продължават да увеличават пазарния си дял в бъдеще.⁸

Всички ползи и предимства на ERP-системите увеличават все повече тяхната употреба и поставят въпроса дали те или техните компоненти могат да бъдат използвани в публичния сектор. За първи път в българската литература този въпрос е засегнат от Наталия Футекова* в статията „Информационни системи за управление на ресурсите в публичния сектор“.⁹ В нея авторката дефинира и основните модули на ERP-системата в публичния сектор:

- управление на публично предлаганите услуги;
- управление на логистичния процес;
- управление на финансово-счетоводния процес;
- управление на взаимоотношението с клиенти и управление на човешките ресурси (УЧР);

В американската литература обаче въпросът, дали ERP-системите могат да се използват в публичния сектор отдавна е намерил своя отговор. Например първите ERP-системи в публичния сектор са въведени още в края на 90-те години на XX век. Следва да се отбележи обаче, че по това време употребата на ERP-системите се дължи на нуждата да се отговори на новите изисквания на регулаторните органи, а не на нуждата да се подобрят на бизнес процесите. Това е и причината повечето ранни ERP-проекти да са съпроводени с негативни отзвучия в пресата, както и да съществуват изцяло провалени проекти. За неуспеха на ранните ERP допринасят предимно следните недостатъци:

- много висока цена;
- ориентиране основно към средните и големите организации;
- освен основни ERP-модули съдържат и разширени функционалности, както и бизнес интелигентни системи;
- сложна ИТ архитектура, чийто поддръжката е изключително трудна и изисква допълнителен ИТ административен персонал.

През 2000-та година повечето производители на ERP-системи си дават сметка за допуснатите грешки и предоставят *ново поколение ERP-системи*. Те имат за цел не само да отговорят на регулаторните изисквания, но и да оптимизират бизнес процесите, като се отличават със следното:

- имат по-ниска цена;
- ориентирани са към средни и малки организации;

⁸ Columbus, L. *Gartner's ERP Market Share Update Shows The Future Of Cloud ERP Is Now*. [Viewed 15.09.2014]. PDF, 365 KB. Available from: <http://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2014/05/12/gartners-erp-market-share-update-shows-the-future-of-cloud-erp-is-now/>

* Наталия Футекова е доктор, асистент в катедра “Информационни технологии и комуникации” на УНСС

⁹ Футекова, Н. Информационни системи за управление на ресурсите в публичния сектор. В: *Икономически и социални алтернативи* [онлайн], София: УНСС, 2014, № 1. с.42 [Прегледан 03.02.2015]. PDF, 791 KB. Достъпен от: <http://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/A04-1-2014.pdf>

- съдържат основните ERP-модули и ограничен брой разширени функционалности;
- изградени са от ИТ архитектура, чийто поддръжката е изключително лесна и не изисква допълнителен ИТ административен персонал.

Поради горното ERP-системите от „второ поколение“ получават по-широко разпространение, а водещите софтуерни производители – повече клиенти от публичния сектор. Например Microsoft има 18000 клиенти в публичния сектор.¹⁰

С оглед забелязващата се тенденция за концентрация върху основните ERP-модули е редно да си зададем въпроса, дали съществува модул от задължителните пет, който би довел до конкурентно предимство на една организация, независимо от това, дали е с публичен или частен характер. Отговор може да се получи, ако анализираме съвременния икономически модел, който е следствие на прехода от индустриален тип икономика към пост-индустриална икономика, както и когато видим все по-голямото влияние на модула за УЧР в новопредставените през 2015 г. от Gartner пост модернистични ERP-системи.¹¹

- *Преходът*

Преходът от индустриален тип икономика към пост-индустриална икономика е една от най-значимите икономически промени на XX век. Индустриалните структури, които са създавани и съществуват повече от 200 години, се трансформират вследствие на динамичното развитие на компютърните технологии и знанието. Влиянието на третичния сектор, т.нар. сектор на услугите, постоянно се увеличава.¹²

Към 2014 г. дялът на сектора на услугите в изграждането на брутния вътрешен продукт (БВП) на държавите от Европейския съюз е 71%.¹³ Растящото влияние на услугите във формирането на БВП е оценено преди няколко века и предоставянето на услуги, свързани с познание за бизнеса, е работеща формула за висок жизнен стандарт.¹⁴ Затова не е учудващ и фактът, че Люксембург, държавата с най-висок дял на услугите в целия Европейски съюз за 2014 г. (87,7%), има БВП на глава от населението в размер 92 400\$. За сравнение дялът в България е 63,9%, а БВП на глава от населението в същия период от време е 17 100\$.

¹⁰ **Beal, J., Prabhakar, B.** Chapter 20: Public-sector ERP. In: *Readings on Enterprise Resource Planning*. [online], Montréal: ERPsim L@b, HEC Montréal, 2011, pp.297. [Viewed 01.09.2012] PDF, 3 MB. Available from: http://bealbudgeting.com/web/wp-content/uploads/2011/09/Readings_on_ERP_Public-Sector-ERP_chapter20.pdf

¹¹ **Gartner** [online]. *IT Glossary*. [Viewed 01.03.2016]. Available from: <http://www.gartner.com/it-glossary/postmodern-erp>

¹² Вж. например: *The Economy 2011: Special Feature Service Sector*. [online] Economic Research & Analysis Division, Department of Finance, Canada. pp.81 [Viewed 17.10.2011]. Available from: <http://www.economics.gov.nl.ca/E2011/SpecialFeatureServiceSector.pdf>

¹³ **Central Intellegent Agency** [online], *The World Fact Book 2014*. [Viewed 04.05.2015]. Available from: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sw.html>

¹⁴ **Andersen, B., Howells, J., Hull, R., Miles, I., Roberts, J.** *Knowledge and Innovation in the New Service Economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2000. ISBN 1-84064-572-5

- *Икономиката на услугите*

В тази нова икономическа обстановка съществена част от конкуренцията е търсенето на пазарни ниши, особено когато услугите са свързани с често предлагани блага.¹⁵ Нишата може да бъде открита в две области: (1) цена и (2) обслужване. Цената може да бъде подобрена чрез продуктова иновация. Продуктовата иновация е сложен процес, който води до промяна в продуктите или до създаване на нов продукт.¹⁶ Като такъв той изисква сериозна финансова инвестиция за научно-изследователска дейност, която в частния сектор се прави предимно от големи фирмени корпорации.

Държавата също спонсорира научно-изследователска и развойна дейност (НИРД) с цел продуктова иновация, като залага предимно на академичните среди. Делът на БВП на Европейския съюз за НИРД в публичния и частния сектор е 2%, като трябва да достигне 3% до 2020¹⁷. Този нисък процент е и основната причина все по-трудно да се открива разлика между цената на една стока в една или друга фирма, което превръща *обслужването във все по-важен критерий за ефективността на организациите* в Европа.

Обслужването е с първостепенно значение за ефективността на организациите в България. Обобщеният иновационен индекс (SII) за страната ни за 2014 г. е 0,23, което ни нарежда на предпоследно място в Европейския съюз. Стойностите на останалите измерители за иновативност, като относителен дял персонал зает с НИРД в публичния и частния сектор и разходи за НИРД отново са едни от най-ниските за съюза. Особено тревожен обаче е фактът, че в страната ни дори и бизнес секторът не развива научноизследователска и развойна дейност. Само 1 на хиляда души се занимават с НИРД, а разходите на бизнес сектора за НИРД са над 30 пъти по-ниски от средните за Европейския съюз.¹⁸

- *Обслужването*

Известно е, че усъвършенстването на обслужването или нововъведенията в него се постигат по два начина: (1) чрез технология и (2) чрез човешки капитал. Технологията има за цел да автоматизира процесите, да подобри контрола, прозрачността, достъпа и ефективността на услугата, а добрият служител да постига ежедневните и стратегическите цели на организацията. Разбира се, от своя страна и

¹⁵ Горман, М. *Нашиите непреходни ценности*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 116–118.

¹⁶ Academy for leaders [онлайн], *Иновации във фирмената политика*, 2010. [Прегледан 01.08.2011]. Достъпен от: <http://academy-for-leaders.bg/blog/post/82>

¹⁷ Европейска комисия [онлайн]. *Цели на „Европа2020*. [Прегледан 05.03.2015]. Достъпен от: http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_bg.htm

¹⁸ Александрова, М. *Икономика, базирана на знанието: движещи сили и индикатори*. В: Сп. *Диалог* [онлайн], бр.3, Свищов: СА „Д.А. Ценов“, 2015. с. 25-31. [Прегледан 04.06.2016]. Достъпен от: <http://dlib.eacademy.bg/bitstream>

добрият мениджър трябва да избере подходящата технология и да управлява служителите си.

Поради липса на инвестиции за иновации не само в продукта, но и в технологиите, които една или друга организация използват за предоставяне на техните услуги, технологиите на обслужване много често са сравними, като дори съществува тенденцията да бъдат еднакви, поради все по-честата употреба на SaaS (Software as a Service)-услугите. Тогава съвсем естествено човешките ресурси се превръщат в единственото и най-важно конкурентно предимство за всички организации. Тяхното ефективно управление е толкова важно, че модулът „Управление на човешките ресурси“ е един от петте задължителни компонента на ERP-системите в бизнеса и един от четирите компонента на ERP-системите в публичния сектор.

Нещо повече, неговото съществуване като самостоятелен софтуер е разглеждано като алтернатива на ERP-система и точно така се предлага един от най-доходните софтуери за управление на човешки ресурси Workday. Workday е увеличила приходите си с около 86,1%, което я нарежда сред петте най-бързо развиващи се производители на софтуер от 2012–2013 г. Прогнозните данни на бизнес анализаторите са, че такъв тип системи ще увеличат приходите си с 17,6% за следващите 5 години¹⁹. Нещо повече Workday е идентифицирана като пост модернизтична ERP-система, която може да увеличи с над 75% бързодействието на информационните технологии (ИТ) и да намали разходите на предлаганата услуга.²⁰

- *Автоматизирани системи за управление на човешките ресурси*

От изложеното по-горе може да се направи изводът, че автоматизираните системи за управление на човешки ресурси са задължителен (дори единствен) компонент, от който зависи адекватното функциониране на бизнеса и организациите както в частния, така и в публичния сектор. Те могат да се разглеждат и като единствена възможност за тяхното функциониране в „ерата“ на икономика на услугите и борба с последиците от световната икономическа криза, когато инвестицията в иновации са незначителни или често дори не съществува.

- *Библиотеките*

Известно е, че библиотеките са организации, които съществуват предимно в публичния сектор и в повечето случаи не получават (не е предвидено) финансиране за иновации. От друга страна все по-често тяхната дейност и постижения се оценяват по

¹⁹ **Columbus, L.** [online] *Gartner's ERP Market Share Update Shows The Future Of Cloud ERP Is Now*. 12.05.2014. [Viewed 16.04.2015]. Available from: <http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2014/05/12/gartners-erp-market-share-update-shows-the-future-of-cloud-erp-is-now/>

²⁰ **Workday** [online], *Don't let outdated finance ERP systems cripple your business*. [Viewed 02.01.2016]. Available from: https://forms.workday.com/us/landing_page/wp_gartner_strategic_road_map_for_postmodern_erp_lp.php

икономически критерии²¹, като: брой извършени услуги, читатели, приходи, разходи, състояние на библиотечния фонд. Това е и причината: от двата начина да се открие пазарна ниша в съвременната икономическа среда (усъвършенстването на обслужването или нововъведенията) за библиотеките на първо място да е обслужването. Обслужване, което в ерата на новата икономика на услугите се постига чрез технология и човешки капитал.²²

Дали е възможно библиотеките напълно естествено, поради естеството на дейността, която извършват да са били винаги част от икономиката на услугите, но поради недостиг на средства за развитие на ИКТ (Информационни и комуникационни технологии) ресурси и персонал чак сега да бъдат разглеждани като неин обект. Опитвайки се да отговоря на този въпрос, прочетох още веднъж Закона за обществените библиотеки. Специално впечатление ми направи определението за библиотеките: „Библиотеките осигуряват библиотечно-информационното обслужване на гражданите на територията, определена с акта на учредяването ѝ, а безплатния достъп до основни библиотечни услуги трябва да се извършва в подходящи помещения, оборудване и обзавеждане с помощта на осигурени източници за финансиране и квалифициран персонал.“²³ Ако се зачетем по-внимателно ще открием думите обслужване, оборудване и квалифициран персонал. Сега, ако заменим думата оборудване, чийто архаично звучене според мен се дължи на дълбокото недофинансиране на библиотечните дейности в страната ни и парафразираме, ще получим обслужване, чрез ИКТ и персонал или обслужване, подчинено на законите на икономиката на услугите.

То е в пряка зависимост от прилаганите технологии за обслужване, а така също от подготвеността на персонала да се включи успешно в процеса чрез новите информационни технологии. Предпоставка за това е достигането до високата грамотност в областта на ИКТ, въвеждането на ERP или електронни системи за управление на процесите в библиотеките, автоматизираните системи за управление на библиотечния персонал и новият начин за достъп до клиента (т.нар. индиректен достъп).

Библиотеките следва да разполагат със специфични ресурси, чрез които да могат да изграждат висока степен на грамотност в областта на ИКТ, като например специализирани центрове за продължаващо образование на информационно-библиотечните служители или специализирани национални програми, предвид тяхното значение за информационното развитие на страната.

Библиотеките непрекъснато прилагат и доразвиват своите ИКТ услуги. Наблюденията през последните няколко години, проведени във връзка с разработването на настоящия дисертационен труд, установиха, че библиотеките поэтапно въвеждат

²¹ Вж. напр.: **Hjørland, B.** [online] *Library economy*. 2006. [Viewed 07.11.2011]. Available from: http://www.iva.dk/bh/core%20concepts%20in%20lis/articles%20a-7z/library_economy.htm

²² Вж.: **Service Economy.** [online] *EconomyWatch*. 2010. [Viewed 17.10.2011]. Available from: <http://www.economywatch.com/economy-articles/service-economy.html>

²³ **Държавен вестник** [онлайн]. *Закон за обществените библиотеки*. бр.42, 05.06.2009, с.3-13. [Прегледан 20.05.2016]. Достъпен от: <http://dv.parliament.bg/DVWeb/broeveList.faces>

специализиран софтуер за автоматизация (Автоматизирана библиотека, E-lib и COBISS). Този тип софтуери им позволява успешно да управляват библиотечните процеси, да изградят електронни каталози, да предоставят онлайн достъп до тях и да осигурят услугата „попитай библиотекаря“.

Очертава се и стремеж да предоставят повече нови онлайн услуги, с които те развиват новия начин за достъп до клиента или т.нар. индиректен достъп. Пример за това е услугата попитай библиотекаря, е-услугите (е-библиотека, е-каталог, е-ресурси и др.), както и новият онлайн информационен център на Столична библиотека, осигуряващ възможност да се запазват и поръчват книги онлайн, както и да се избира от кой клон да се вземат.²⁴

Въвеждането на съвременни електронни инструменти за управление на човешките ресурси, като автоматизирани системи за управление на човешките ресурси в библиотеките обаче не е факт. Този въпрос даже не стои на дневен ред в тези организации. Причините са няколко: липса на финансови средства, липса на стратегия, липса на нормативни документи и ангажираност от страна на държавата.

Обект на дисертационния труд е процесът на управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки в контекста на икономиката на услугите.

Предмет на дисертационния труд е функционалният анализ на системата за управление на човешките ресурси в библиотеката.

Целта на дисертационния труд е да се систематизира и опише модел на автоматизирана система „Библиотечен персонал“, който да обхваща всички функции на съвременния процес за управление на човешките ресурси и е съобразен със спецификата на регионалните библиотеки, както и да бъде препоръчан софтуер, който може да бъде използван при реализацията на модела.

В дисертационния труд ще бъдат доказани следните две **основни хипотези**:

Хипотеза 1. Автоматизираните системи за управление на човешките ресурси ще заменят ERP-системите, както в частния бизнес, така и в публичните организации.

Хипотеза 2. Процесът на управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки е недостатъчно ефективен и не е в пряка връзка със съвременните изменения на икономиката на услугите.

За постигане на формулираната цел и доказване на свързаните с нея хипотези дисертационният труд си поставя следните **изследователски задачи**:

- 1) Да се идентифицира и анализира промяната, породена от прехода към икономика на услугите на информационното общество, която налага необходимостта от автоматизирани системи за управление на човешките ресурси.

²⁴ **Столична библиотека** [онлайн]. *Каталог на столична библиотека*. [Прегледан 1.09.2014]. Достъпен от: <http://ilib.libsofia.bg/phpilib/index.php>

- 2) Да се открие мястото на библиотеките (тяхната ниша), очертана от прехода към икономика на услугите, а така също финансовата подкрепа за иновации, която получават от държавата.
- 3) Да се опишат функциите на съвременния процес на управление на човешките ресурси.
- 4) Да се проучат водещите автоматизирани системи за управление на човешки ресурси в България и в чужбина.
- 5) Да се направи функционален анализ на процеса на управлението на човешките ресурси в регионалните библиотеки България (2012–2015).
- 6) Да се направи SWOT-анализ на факторите, които влияят върху човешките ресурси на библиотеките.
- 7) Да се изгради функционален модел за автоматизирана информационна система „Библиотечен персонал“.
- 8) Да се избере софтуер за реализация на модела за автоматизирана информационна система „Библиотечен персонал“.

Обхват и методология на изследването

Настоящият дисертационен труд е интердисциплинарен. Поради това при разработването му са използвани разнообразни научни и приложни методи: обработка на документални източници, анализ на информационни продукти, функционален анализ на процеса на управление на човешките ресурси, пряко наблюдение за събиране на първична информация, анкетно проучване чрез т.нар. direct mail, анкетиране, интервю (проведено по единично или само с определени библиотечни специалисти като продължение на изследването с анкета), сравнителен анализ на получените резултати за установяване на общото и частното мнение/отношение и моделиране.

Ключов метод, приложен в дисертацията, е изследването на факторите, които влияят върху системата на управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки чрез способите на SWOT-анализа. Актуална информация за процеса на управление на човешките ресурси в тях е получена чрез две последователни анкетни проучвания. Резултатите от SWOT-анализа и проучванията са приложени в изграждането на модела на автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“.

Настоящият дисертационен труд има за цел да предложи модел, който включва всички функции на съвременния процес на управлението на човешките ресурси и е съобразен със специфичните нужди на регионалните библиотеки. Той може да бъде използван за стратегическо планиране, управление, обучение и развитие на човешкия ресурс в библиотеките.

Като ограничение на дисертационния труд може да се посочи, че предложеният модел е приложим единствено за нуждите на регионалните библиотеки. Моделът не е изследван за нуждите на Националната библиотека и другите обществени библиотеки у нас и поради това не може да бъде приложен без допълнителни изследвания за тези библиотеки.

СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Структура на труда

Дисертационният труд е структуриран както следва:

- увод,
- три глави,
- заключение,
- приложения (съдържащи две анкети),
- използваната литература.

Използваната литература съдържа 154 източника, от които 101 на кирилица и 43 на латиница. Текстът е илюстриран с 37 фигури и 43 таблици.

Съдържание на труда

В **увода** е аргументирана актуалността на темата, нейната дисертабилност и значение за „пазарното позициониране“ на библиотеките в условията на новата икономика. Очертана е рамката на разглежданата проблематика, формулирани са основните цели и задачи на изследването, и приложения научен инструментариум.

Първа глава има за цел да очертае *макрорамката на процеса* на управление на човешките ресурси. Тя е своеобразно въведение в проблематиката на управлението на човешките ресурси. За целта, в хронологичен порядък е представена историята на термина управление на човешките ресурси, което осигурява възможност за пълно разбиране на сегашното му определение в икономиката на услугите, подчинена на знанието и иновациите на технологичната ера, в която живеем. Значението на управлението на човешките ресурси за успешното организационно представяне е показано чрез данните получени от референтно мащабно изследване в областта, чийто резултати еднозначно определят човешките ресурси като ключова компетенция, а тенденциите за разпределение на разходите, представени от Business process за 2016 година само потвърждават, че организациите не само осъзнават този факт, но и за поредна година възнамеряват да направят най-много разходи в областта на управлението на човешките ресурси и информационните технологии.

Използван е систематичния подход за анализ на понятието управление на човешките ресурси поради множеството дейности, които обхваща дейността по управление на човешките ресурси: анализ и проектиране на длъжностите, планиране на човешките ресурси, набиране и подбор, оценка на човешките ресурси, възнаграждение, обучение, кариерно развитие, мотивация и осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, усъвършенстване на трудовите отношения. Разгледани са връзките и

зависимостите между основните дейности в управлението на човешките ресурси, както и спецификата на системата за управление на човешките ресурси, а именно, че на нейния вход и изход са хората и качествено изменение на тяхната квалификация е свързано и с поведенческите им характеристики и работната среда, чийто коректив е обратната връзка. Тъй като не трябва да забравяме, че в крайна сметка системите за управление на човешки ресурси имат за цел да подпомогнат служителите да предоставят услуга на крайния потребител, която да задоволява неговите потребности и изисквания.

Изследвана е и дейността на водещи консултантски фирми на българския пазар, предлагащи консултации за процеса на управление на човешките ресурси и функционалния му анализ. Установено е, че на пазара не съществуват компании, които са специализирани в областта на анализа на функциите на системата на човешките ресурси поради липсата на клиенти, които да се интересуват от услугата. Всяка една компания е извършвала консултации на ограничен брой дейности на системата като подбор, оценка на представянето, възнаграждение, кариерно развитие и заплащане. Това от една страна увеличава дисертационната стойност на темата, а от друга дава реална представа за процеса на управление на човешките ресурси в момента в България.

Втора глава има за цел да очертае *макронивото на системите* за управление на човешките ресурси. Тя започва с исторически преглед на развитието на компютърните системи, които се използват за управление на събития и задачи в организациите. Целта е да се анализират факторите довели до усъвършенстването им от прости системи за диалогова обработка на запитвания (Transaction Processing Systems-TPS), които извършват само финансова обработка на данните до днешните пост модернизирани ERP-системи, които съдържат все повече аналитична статистическа информация и отделят все по-голямо внимание на модула за управление на човешките ресурси.

Данните от анализа позволяват да се прогнозира бъдещата замяна на пост модернизирани ERP-системите с eHRM или т.нар. е-автоматизирани системи за управление на човешките ресурси. eHRM-системите несъмнено ще използват функционалните модули на ERP-системите, но те ще бъдат разделени на HRM-модул и останалите. Прогноза, която е следствие от разрастването и развитието на икономиката на услугите и се основава на безспорния факт, че обслужването все по-често разчита на човешкия капитал, за да наложи дадена организация като лидер на пазара. Тя бива и индиректно потвърдена от световно известната компания Gartner, която прогнозира 86% увеличение на печалбата на автоматизирана система за управление на човешките ресурси, която рекламира себе си като алтернатива на ERP-система.

Организациите в България също отчитат двоен прогнозен ръст на закупуването и внедряването на софтуер за автоматизация на HRM-системите. Публикации, които да подпомогнат бъдещите организации при избора на софтуер все още не съществуват. Това бе и причината да се направи проучване на тринайсет водещи български софтуера за УЧР. Целта беше да бъде намерен и описан български софтуер, който автоматизира

всички функции на системата за управление на човешките ресурси. Резултатите от проучването показаха, че съществува само един софтуер, и това е HeRMeS® V. (табл. 1)

Таблица 1. Сравнителен анализ на софтуерите за управление на човешките ресурси в България спрямо автоматизираните дейности на системата за управление на човешките ресурси

Предлагани софтуери	Компоненти на системата за управление на човешките ресурси
BORA HR Management	Методи за набиране и подбор Оценка на човешките ресурси Възнаграждение Обучение
Булсис-БГ „Управление на човешките ресурси“	Методи за набиране и подбор Оценка на човешките ресурси Възнаграждение Осигуряване на ЗБУТ
Експерт М – Кадри и Заплати Омекс Enterprise TERES ХАРИС	Методи за набиране и подбор Възнаграждение
HRManager Microinvest TP3 и ЛС Омекс 2000 PayRoll Atlas СТИЛ – TP3 и ЛС SysHR	Възнаграждение
HeRMeS® V	Методи за набиране и подбор Анализ и проектирането на длъжностите Планиране на човешките ресурси Методи за набиране и подбор Оценка на човешките ресурси Възнаграждение Обучение Кариерно развитие Мотивация Осигуряване на ЗБУТ

За да бъдат сравнени възможностите на българската автоматизирана система HeRMeS® V с международното развитие на софтуерите за управление на човешките ресурси бе направено повторно проучване. Проучването използва данните публикувани в доклада на компанията Technology Advise.* Целта бе да се събере информация за международните тенденции в развитието на софтуерите за управление на човешките ресурси, както и да се намери и опише алтернативен продукт на HeRMeS® V, който се предлага на българския пазар и автоматизира всички функции на системата за управление на човешките ресурси. Резултатите от проучването показаха, че съществуват няколко софтуера, които отговарят на този критерий (табл. 2). Поради това бяха въведени допълнителни критерии за достъпност и модерен и съвременен интерфейс. Така остана само един софтуер, който отскоро се предлага на българския пазар – OracleHCM Cloud.

* Technology Advise е компания, която проучва, анализира и дава оценка на софтуери за управление на човешките ресурси.

Таблица 2. Сравнителен анализ на софтуерите за управление на човешките ресурси в чужбина спрямо автоматизираните дейности на системата за управление на човешките ресурси

Предлагани софтуери	Компоненти на системата за управление на човешките ресурси
FinancialForce HCM	Методи за набиране и подбор Оценка на човешките ресурси Обучение Кариерно развитие Мотивация
PeopleMatter	Методи за набиране и подбор Оценка на човешките ресурси Обучение Мотивация
ADP Vantage HCM	Методи за набиране и подбор Възнаграждение Кариерно развитие Мотивация
CornerStone OnDemand	Методи за набиране и подбор Анализ и проектиране на длъжностите Планиране на човешките ресурси Методи за набиране и подбор Оценка на човешките ресурси Обучение Кариерно развитие Мотивация Осигуряване на ЗБУТ
Kronos Workforce Ready MYOB PayGlobal Oracle HCM Cloud Workday Sage	Методи за набиране и подбор Анализ и проектиране на длъжностите Планиране на човешките ресурси Методи за набиране и подбор Оценка на човешките ресурси Възнаграждение Обучение Кариерно развитие Мотивация Осигуряване на ЗБУТ

Описани са и най-често срещаните рискове, които довеждат до неефективното, а и понякога неуспешното внедряване на автоматизираните системи за управление на човешките ресурси, като липсата на предварителен анализ на функциите на системата за управление на човешките ресурси в организацията и ясна визия за съдържанието на автоматизираната система за управление на човешките ресурси; липсата на формулирани санкции при неизползването ѝ, саботажа и поддръжката на автоматизираната система за управление на човешките ресурси; липса на одиторен орган, който да съблюдава използването и поддръжката на автоматизираната система за управление на човешките ресурси и др.

Трета глава има за цел да очертае *микрорамката на системата* на управление на човешките ресурси на регионалните библиотеки в България. Тя е повлияна от множество условия и фактори, които могат да бъдат квалифицирани в две групи: (1) външни и (2) вътрешни. Затова и основен акцент са резултатите от направения SWOT-анализ на процеса на управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки, разкриващ оказващите въздействие вътрешните и външните фактори. (табл.3)

Таблица 3. SWOT-анализ

Външни фактори	
Положителни	Отрицателни
Свободна пазарна икономика	Незавършен преход към свободна пазарна икономика
Закон за обществените библиотеки	Незавършено синхронизиране на българското и европейското законодателство
Наредба за съхраняването, ползването и разпореждането с документи от библиотечния фонд или Наредба № 3	Незавършен преход от индустриализация към икономика на услугите
Стандарт за библиотечно-информационно обслужване	Ненавременно включване в публичния регистър на обществените библиотеки към Министерството на културата
Публичен регистър на обществените библиотеки към Министерството на културата	Изостване в технологичното обновление, внедряване на ИКТ и присъствие в глобалните мрежи
Въвеждане на онлайн достъп, е-услуги, онлайн информационен център и др.	Липса на система за кариерно развитие
Дигитализация	Застаряващ персонал
Силна и инициативна библиотечна колегия, която е в основата на модернизирани на сектора, съхраняване на добрите постижения и ограничаване на разпада на библиотечната мрежа.	Увеличена емиграция
Опитен и квалифициран персонал	Висока смъртност
	Ограничени възможности за осигуряване на специализирани кадри
	Липса на единна система на заплащане и стимулиране на труда им чрез ДМС, стимули за повишаване на репутацията и престижа на професията
	Загуба на възможности за участие в международни проекти и програми поради липса на необходимите източници за съфинансиране
	Липса на законови механизми за стимулиране на алтернативни източници за финансиране на библиотеките-дарителство, спонсорство, публично-частно партньорство
	Липса на подобрене на условията на труд
	Липса на СУЧР
	Липса на отдели/центрове за дигитализация във всички регионални библиотеки и оскъдното им финансиране
	Нисък прогнозен икономически растеж на страната в следващите 5 години
	Липса на конкретна нормативна уредба и стратегия за развитие на библиотечната област

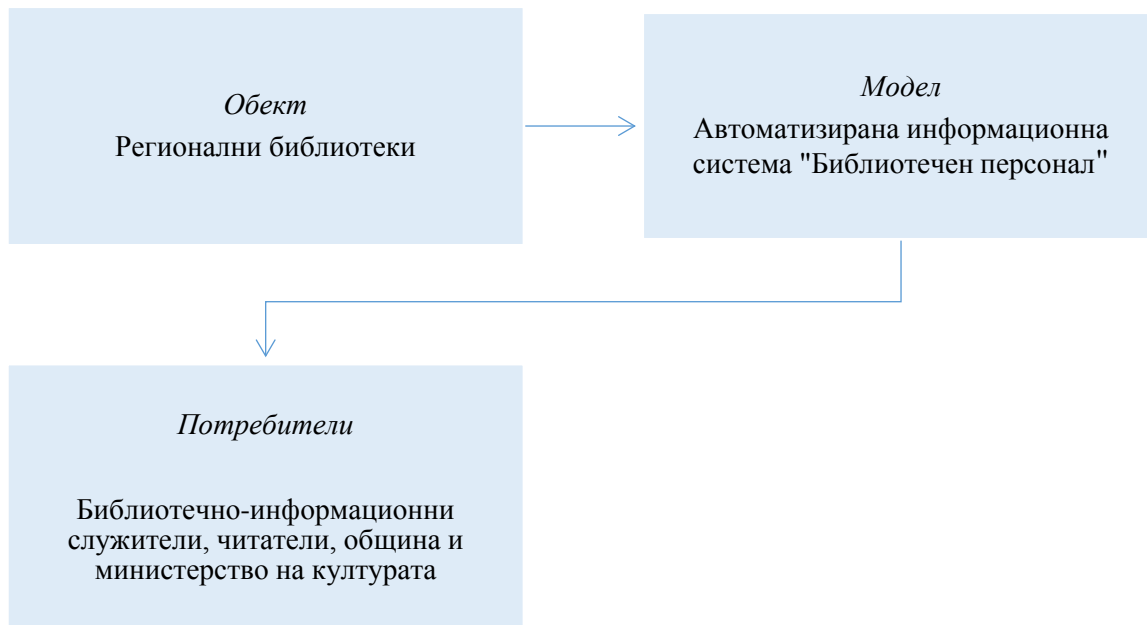
	Липса на стандарт, който гарантира достатъчно средства от общинския бюджет за функционирането на регионалните библиотеки
Вътрешни фактори	
Положителни	Отрицателни
	Регионалните библиотеки са със структура на предимно малки организации, а имат потребност на голяма организация, за чийто развитие отговаря министерството на културата.
	Липса на методически указания на годишна база от министерството на културата.
	Лошо финансово състояние, което не позволява на библиотеките да изпълняват основното си предназначение като средище за достъп до информация и информационни услуги.
	Ниско заплащане, недофинансиране на дигитализация, ИКТ развитието и участието в международни проекти, поради липсата на средства за самофинансиране.
	„голямо властово разстояние“
	„силно избягване на несигурност“
	„ниска стойност на индивидуализъм“
	„ниска стойност на мъжественост“

Актуална информация за реалните управленски практики и състоянието на всяка една функция на процеса на управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки са разкрити чрез използването на инструментариум за оценка на човешките ресурси. Инструментариумът за оценка на човешките ресурси съдържа въпроси, които бяха отправени към персонала на регионалните библиотеки под формата на анкета в две последователни проучвания. Получените резултати дадоха възможност да се констатират следните проблеми: (1) осведомеността на служителите за използваната система за управление на човешките ресурси е ниска; (2) прякото наблюдение и проучването на отчетна и друга информация са основните методи за анализ и проектиране на длъжностите; (3) основните методи за подбор са интервю и по документи; (4) ниска осведоменост за наличието на бонус система; (5) оценката и потребностите от обучение да се определя основно от прекия ръководител или т.нар. мажоритарен метод на управление и (6) оценката на човешките ресурси често е фиктивна и не носи никаква промяна за служителя.

Моделът на автоматизираната система за управление на човешките ресурси или т.нар. модел на автоматизирана информационна система “Библиотечен персонал” е необходимост за подобрене на процеса на управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки. Той трябва да предостави навременна и актуална информация за функциите на СУЧР, да създаде информираност, да уеднакви правилата, критериите и професионалните изисквания към всички служители и да им даде възможност за активно участие в управленческите решения. Това несъмнено ще доведе до превъзможване на регистрираните проблеми в актуалната система за УЧР в регионалните библиотеки и неутрализиране на голяма част от отрицателните фактори,

които влияят върху системата за управление на човешките ресурси. Нейни потребители ще бъдат библиотечно-информационните служители, читатели, община и министерство на културата. (фиг. 1)

Фигура 1. Схема на моделиране на автоматизираната система за управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки



Автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“ е изградена на модулен принцип. Модулите са градивните елементи на системата и дават възможност да се автоматизират всички функции на процеса за управление на човешките ресурси (табл. 4). Автоматизацията на всички функции е характерна за големите организации, като каквито ще бъдат третираните и регионалните библиотеки, чийто общ персонал е над 500 служители. Възможност, която не е разглеждана досега и ще позволи на библиотеките да се възползват не само от предимствата на малките и средните организации, каквито са те поотделно, но и от тези на големите организации. Това неминуемо ще доведе до подобряване на услугите, които регионалните библиотеки предоставят на читателите си, повиши удовлетвореността на персонала и ще подпомогне изграждането на стратегия за развитието им.

Таблица 4. Автоматизирани функции на системата за управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки

Функционалности за управление на човешките ресурси	Автоматизирана система за управление на човешките ресурси
Анализ и проектиране на длъжностите	ДА
Планиране на човешките ресурси	ДА
Методи за набиране и подбор	ДА
Оценка на човешките ресурси	ДА
Възнаграждение	ДА
Обучение	ДА
Кариерно развитие	ДА
Мотивация	ДА
Осигуряване на ЗБУТ	ДА

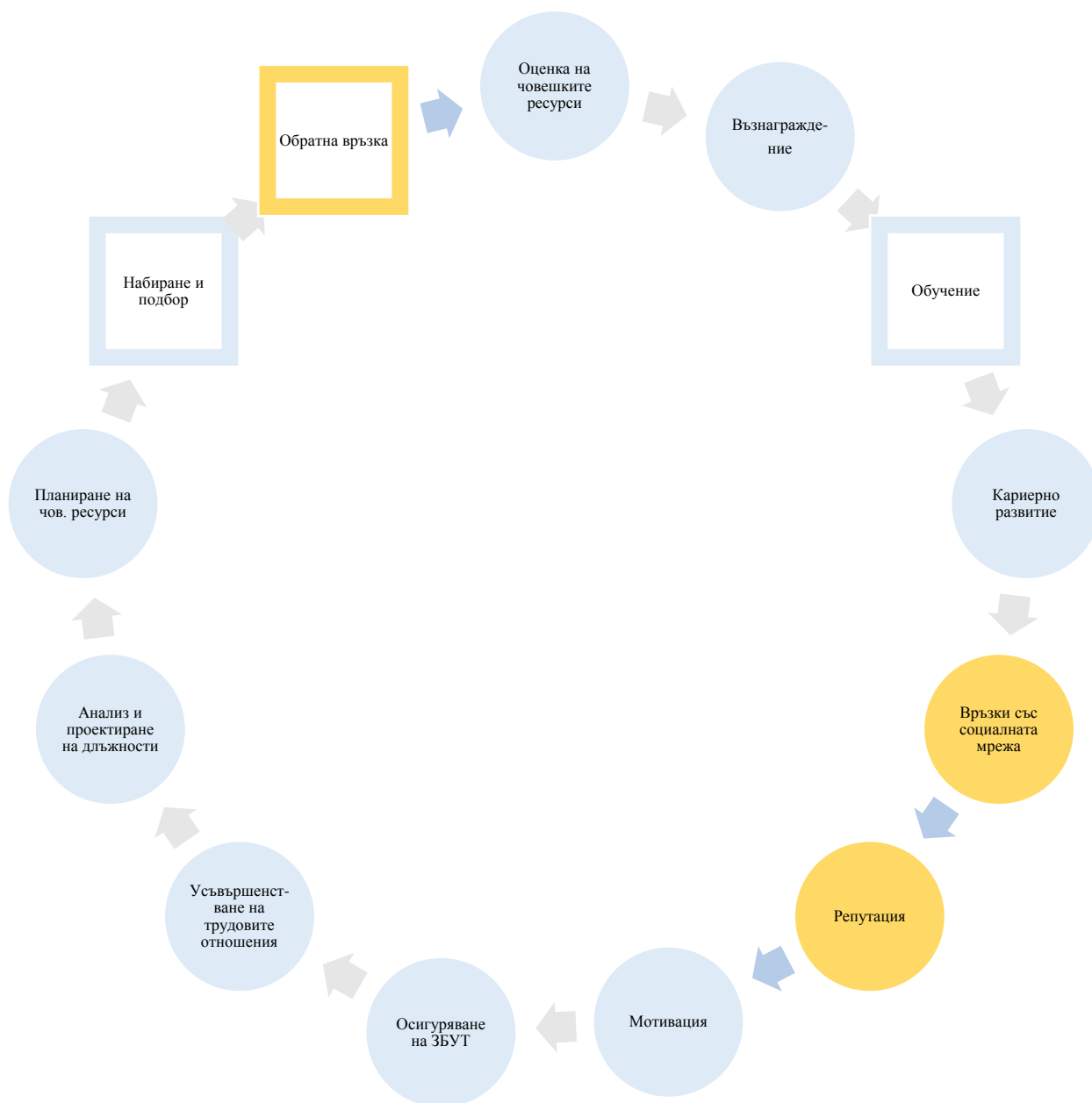
Автоматизираната система за управление на човешките ресурси трябва да предложи решение и на следните най-сериозни проблеми в процеса на управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки:

- застаряващият персонал;
- ограничените възможности за осигуряване на специализирани кадри;
- намаляващият авторитет на библиотечната професия;
- липсата на платформа за онлайн обучения;
- „силно избягване на несигурност“;
- „ниска стойност на индивидуализъм“;
- липсата на обратна връзка от страна на читателя за удовлетвореност от предоставеното обслужване;
- липсата на официална връзка на служителите на библиотеката например във Facebook, Twitter и/или LinkedIn.

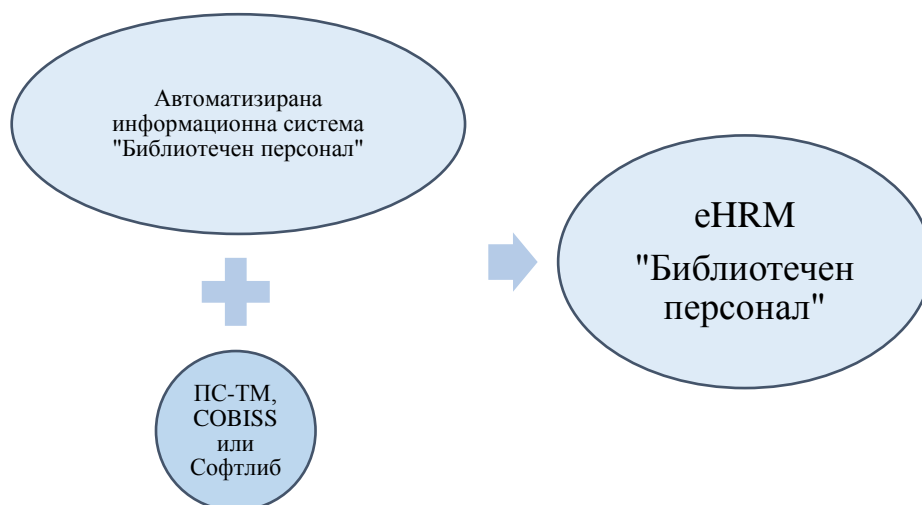
Това може да бъде осигурено чрез добавяне на допълнителни модули „Обратна връзка“, „Връзка със социалните мрежи“ и „Репутация“, както и предоставяне на публичен достъп до модулите за „Набиране и подбор“, „Обучение“, „Обратна връзка“ и „Репутация“.

Моделът на така предложената автоматизирана система за управление на човешките ресурси или т.нар. модел за автоматизирана информационна система „Библиотечен персонал“ е представен на фиг. 2. Допълнителните модули са оцветени в оранжев цвят, а модулите с публичен достъп са във формата на квадрати. Моделът на автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“ по подобие на бъдещите eHRM- системи ще бъде свързан с автоматизирания библиотечен софтуер (ПС-ТМ, COBISS или Софтлиб), който се използва от съответната регионална библиотека. Данните ще бъдат предоставяни в .xml формат и ще бъдат използвани за оценка, анализ и планиране на библиотечните ресурси. Това ще позволи и превръщането на автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“ в eHRM-система „Библиотечен персонал“. (фиг. 3)

Фигура 2. Модел за автоматизирана информационна система „Библиотечен персонал“



Фигура 3. E-HRM „Библиотечен персонал“



Допълнителни модули

„Обратната връзка“ е модул, който има за цел да осигури връзката с читателя или т.нар. ползвател на услугата. Той трябва да бъде лесен за употреба и да осигурява възможност за бърза и интуитивна реакция на читателя, като по този начин възобнови комуникацията с днешния читател. Читател, който иска да има право на оценка, коментар, въпрос към предлаганите или вече извършените услуги, но бърза или просто няма време, а може би вече не говори езика на остарелите методи за оценка като Книгата за похвали и оплаквания, и писмената жалба.

Модулет „Обратна връзка“ трябва да открие диалог със служителите в библиотеката, да се превърне в сериозен мотив за фокусирана „към потребителя“ работа, както и повишена прецизност към предлаганата услуга. Повишената прецизност към предлаганата услуга ще намали възможността за несъответствие между обучението и реалността: „Работата е разнообразна, но като потребител, нивото на обслужване на читателите не отговаря на ученото в лекциите“. ²⁵ Това може да бъде постигнато, ако годишната оценка на служителите, както и евентуалното допълнително материално или нематериално стимулиране се обвърже с оценката на читателя. Това е и причината модулет „Обратна връзка“ да е разположен непосредствено преди модула „Оценка на човешки ресурси“.

²⁵ Попова, Е. *Кариерното развитие на библиотечния персонал в контекста на информационното общество*. Дисертация. София : Софийски университет "Св. Климент Охридски", 2014, с. 157

Модулът „Обратна връзка“ трябва да открие и диалог с министерството на културата и общината. Министерството на културата трябва да има възможност да получи напътствия за развитието на библиотечната услуга и нуждите ѝ от директните и ползватели, а общината да получи оценка на осигуряването на подходящи условия за поддръжката и популяризиране на библиотечните услуги. (фиг. 4)

Фигура 4. Модулът „Обратна връзка“- диалог между читателя, служителите, министерството на културата и общината



Модулът „Обратна връзка“ е и първата стъпка в изграждането на активния диалог с читателя. Факт е обаче, че за да бъде диалога ползотворен трябва да се обърнем за помощ и към съвременните канали за комуникация в лицето на Facebook, Twitter и LinkedIn. Канали, които подобно на модула „Обратна връзка“ имат за цел да премахват формалностите, позволяват лесно и своевременно публикуване на информация пряко касаеща ползвателите и създават възможност за лоялни потребители и реклама, която от своя може да доведе до допълнителен приход в бюджета на регионалните библиотеки. Това е и причината за добавяне на модула „Връзка със социалните мрежи“.

Модулът „Връзка със социалните мрежи“ е разположен между модулите „Кариерно развитие“ и „Репутация“. Това е продиктувано от методите, които съвременните комуникации оказват върху изграждането на кариерата и репутацията. Сякаш почналото на шега набиране на популярност във социалните мрежи като Facebook и Twitter чрез брой харесвания на постове и последователи набира все по-голяма скорост. Може би няма да бъде далеч от истината предположението, че вече почти не съществуват публични личности, които да не притежават свои професионални страници там. И ако политиците използват платформата за агитация и изследване на мнението на избирателите, то хората на изкуството и културата го използват за създаване на виртуални музеи и/или библиотеки, информационни табла и др., които целят единствено да доближат потребителите до тях. По този начин черпят ценна информация за нуждите, вкусовете и нагласите им. Веднъж събрали тази безценна

информация, те се насочват към изграждане на профилите си в професионалните мрежи като LinkedIn. Там те вече разчитат не само на своите последователи, но предимно на своите препоръки или своя престиж.

Модулът „Репутация“ има за цел да възвърне престижа на библиотечната професия, като позволи на библиотечните служители, както да получават препоръки от свои колеги и сътрудници, така и да разкриват своите многобройни културни инициативи и научни постижения. Той ще съхранява актуална информация за влиянието, активността, въздействието и ангажираността на всеки библиотечен служител. Данни, които в момента са сякаш скрити и не позволяват пълното разгръщане на красотата и престижа на професията в съвременното интернет пространство.

Модули с публичен достъп и вътрешен достъп

Библиотеката е книжовен и културен център, който е публичен, т.е. системата трябва да бъде разработена с два интерфейса: публичен и такъв, който е предназначен за вътрешните нужди на библиотекарите. Публичният интерфейс ще осигурява достъп на всички читатели, а вътрешният интерфейс ще е достъпен само за служители чрез авторизиране с потребителско име и парола, които всеки служител ще получава при започване на работа в библиотеката. Това изискване е с цел да се предпазят личните данни на работещите в библиотеката като заплащане, семейно положение, годишна оценка и др., както и да не се нарушава законът за авторското право и сродните му права при някои обучения. Достъп до данните на служителите в съответната библиотека ще бъде даван само на директора на библиотеката. Министерството на културата ще има достъп до данните на всички служители и директори в регионалните библиотеки, а общината до оценката на осигуряването на подходящи условия за поддръжката и популяризиране на библиотечните услуги.

Фигура 5. Публичен и вътрешен интерфейс на автоматизираната система за управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки в България

Публичен интерфейс
• Достъп на всички читатели до „Набиране и подбор“, „Обучение“, „Обратна връзка“ и „Репутация“
Вътрешен интерфейс
• Достъп само за служители, министерството на културата и общината

Публичният интерфейс ще осигурява достъп до следните четири модула „Набиране и подбор“, „Обучение“, „Обратна връзка“ и „Репутация“, а вътрешният

интерфейс ще осигурява достъп до всичките дванадесет модула, като нивото на достъп ще зависи от ролята, която се заема в йерархията: „информационно-библиотечен служител“, „директор“, „общински служител“, „служител на министерството на културата“ и др. (фиг. 5)

Публичният достъп до модула „*Набиране и подбор*“ цели да подпомогне решаването на проблема със застаряващия персонал в библиотеките и ограничените възможности за осигуряване на специализирани кадри. Това може да бъде осъществено чрез свободен достъп до следната информация: актуални свободни позиции и изисквания към тях, безплатни материали за подготовка за бъдеща кариера в библиотеката, онлайн тестове за проверка на библиотечните умения, линк към центъра за продължаващо обучение за информационно-библиотечните служители и университети, предлагащи информационно-библиотечно образование, както и списък с допълнителни материали. Наличието на тази информация ще подпомогне младите хора до 18 годишна възраст, които все още не са професионално ориентирани, като им даде достатъчно информация за бранша. Информацията може да бъде полезна и на хора в зряла възраст от 30-40 години да разширят конкурентоспособността си чрез изграждане на допълнителни умения, а защо не и на самите библиотечни служители, които се притесняват по една или друга причина да обявят нуждата си от обучение.

Вътрешният достъп до модула „*Набиране и подбор*“ ще зависи от ролята, която се заема в йерархията: „служител“, „директор“, „министерство на културата“ и др. Например директорът на регионалната библиотека ще има достъп до автобиографиите на всички, които са подали документи за свободните позиции в нея. Той ще има право да ги одобрява или съответно да не ги, като този процес ще се извършва по предварително зададен критерий. Важен е и фактът, че по този начин ще се създаде база от данни от кандидати, които неодобрили за една позиция могат да бъдат извиквани за друга и по този начин да спестят време за набиране и подбор. Служителят ще има достъп само до своите документи, ако е подал такива за свободната позиция, както и ще има право да провери статуса на одобрението си за съответната позиция. Министерството на културата ще има достъп до автобиографиите на всички кандидатстващи за свободни позиции от всички регионални библиотеки и т.н.

Публичният достъп до модула „*Обучение*“ цели да въведе нов метод, който библиотечните служители ще използват при организиране на обучения в библиотеката, като им позволи да създават онлайн информационни табла и да предоставят онлайн достъп до учебните материали или цялото обучение. Наличието на онлайн информационни табла за графика на организираните обучения ще подпомогне разпространението им до младите хора и активните интернет потребители. Онлайн достъпът до учебните материали или проведените обучения, които не са в разрез със закона за авторското право и сродните му права, ще подпомогне допълнително популяризиране на проведените обучения, както и ще осигури възможност на повече хора да се възползват от тях, тъй като те ще бъдат „на една ръка разстояние през цялото

време“. По този начин библиотеката ще има и още един канал за популяризиране на концепцията за обучението през целия живот.

Вътрешният достъп до модула „Обучение“ цели да осигури гарантиран достъп на всеки служител до обучение чрез дигитални ресурси и време за обучение. Това ще подпомогне и преминаването от „ниска стойност на индивидуализъм“ към „висока стойност на индивидуализъм“, както и от „силно избягване на несигурност“ към „слабо избягване на несигурност“, като използва най-високо ценените от служителите придобивки на професията, а именно възможността за обучение и т.нар. „свободно време“.²⁶ Подобен модул е представен и на първата конференция на българската асоциация за управление на хора (БАУХ) „Иновации в управление на хората“ през 2014 година. Екатерина Караризова, бизнес партньор ЧР Корпоративни отдели, Schneider Electronics съобщава, че възможността за онлайн обучение подпомага служителя да поема инициативата за кариерното си развитие в собствени ръце като станат двигател на собствената си кариера.²⁷

Публичният достъп до модула „Обратна връзка“ цели да разреши проблема с липсата на адекватна връзка с читателите и ползвателите на библиотечни услуги. Той трябва да осигури бърз и лесен достъп за оценка, както на самата библиотечна услуга, така и на полученото обслужване от страна на библиотечния служител. Библиотечната услуга ще може да бъде оценявана в два аспекта: (1) качество на услугата и (2) условия, в които се предлага услугата. Например читателите, които ползват читалнята ще имат възможност да оценят наличието на достатъчните ресурси от страна на библиотеката за задоволяване на потребностите им, и условията, в които ги ползват, като удобни бюра, столове, осветеност, работно време и др., както и обслужването, което са получили от библиотекаря, който работи в читалнята.

Вътрешният достъп до модула „Обратна връзка“ цели да подпомогне разрешаването на проблема с липсата на „ниска стойност на индивидуализъм“. Това се осъществява благодарение на възможността, която модулет предоставя за автоматизиране на оценката на „служителите от служителите“. Заедно с оценката на работата на служителя от публичния модул, тя ще има за цел да автоматизира 360 градусовия метод за оценяване на служителите. Оценяването по метода е многостранно, като позволява служителя да бъде оценен от директора на библиотеката, колегите и читателите, на които той предоставя библиотечна услуга. Разнообразието от гледни точки дава ясна представа за приноса на служителя за библиотеката и разкрива области за подобрене. Те биват допълнително сравнени с личната оценка за извършената работа на служителя, като на базата на получените резултати се изготвя атестация на служителя и се поставят цели за неговото развитие през следващата година.

²⁶ Харизанова, О. Моделът „Библиотека“ в България. В: *Библиотека*, 2015, №5. ISSN 0861-847X, с. 56-70.

²⁷ Караризова, Е. I learn at Schneider Electrics [онлайн]. В: *Конференция на БАУХ „Иновации в управлението на хора“*. [Прегледан 13.1.2015]. PDF, 780KB. Достъпен от: http://pmconference2014.bapm.bg/uploads/I_learn@Schneider_Electric.pdf

Вътрешният достъп до модула „Обратна връзка“ може да бъде използван за да дава и допълнителна информация за качеството на организираниите вътрешни обучения. Тази информация отново може да бъде взета надпредвид по време на годишната 360° оценка, която служителът получава от прекия си ръководител. Целта е да се промени отношението към управлението на обучението. Директорът на библиотеката да има възможност не само да предостави електронен достъп до обученията на своите служители и читатели, но и да ги управлява, така както управлява и библиотечните услуги, предлагани от библиотеката.²⁸

Публичният достъп до модула „Репутация“ цели да разреши проблема с намаляващия авторитет на библиотечната професия. Целта е той да позволи на библиотечните служители, както да споделят препоръки от свои колеги и читатели, така и да разкриват своите многобройни културни инициативи и научни постижения.

Вътрешният достъп до модула „Репутация“ също подобно на модула „Обратна връзка“ цели да разреши проблема с „ниската стойност на индивидуализъм“ в библиотеката. Целта е той да позволи на всеки библиотечен служител да получава препоръки от своите колеги, като използваната рангова система позволява да бъдат разкрити многобройните инициативи, научни постижения и методически наставления, предоставени от служителя. Това ще е и методът, по който ще може да се намери „най-добрият библиотечен служител“ или човекът с най-висока репутация. Способът да се постави приносът на човека към развитието на библиотечната организация на първо място, като по този начин подобри обслужването в тях.²⁹

Свързаност с библиотечния софтуер ПС-ТМ, COBISS или Софтлиб

Свързаността на автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“ със съответния библиотечен софтуер (ПС-ТМ, COBISS или Софтлиб) предоставя допълнителна статистическа информация за извършената работа в библиотеката. Допълнителната статистическа информация, като бр. посещения, бр. заемания и др., може да се използва за измерване на натовареността на служителите и стратегическото планиране на библиотечните дейности. Тя ще даде възможност за безпристрастна оценка на натовареността на всички служители и може да бъде основа за изготвянето на съвременна, справедлива и обективна бонус система. Бонус системата ще увеличи мотивацията, „ниската стойност“ на индивидуализъм и удовлетворението от извършената работа.

Автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“ може да бъде изградена чрез водещия български софтуер HeRMeS® V, като допълнителните модули и публичният достъп ще бъдат разработени специално за регионалните

²⁸ Adelsberg, D., Trolley, A. *Running training like a business*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009, p. 182-187.

²⁹ Rosenbluth, H., McFerrin, D. *The customer comes second : and other secrets of exceptional service*. New York : Morrow, 1992.

библиотеки като част от бъдещ проект. Финансирането на проекта може да се получи по ОП „Иновации и конкурентоспособност” за програмния период 2014-2020. Други източници на средства могат да бъдат благотворителни кампании, организирани от ББИА със съдействието на регионалните библиотеки, както и неправителствени организации.

Заключението представя приносните моменти на дисертацията с оглед на предварително поставените в увода задачи и изтъква постиженията ѝ. То обобщава ползите от автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“, като посочва и основните проблеми в сектора, които тя цели да разреши като застаряващ персонал, ограничени възможности за осигуряване на специализирани кадри, намаляващ авторитет на библиотечната професия, липса на платформа за онлайн обучения, „силно избягване на несигурност“, „ниска стойност на индивидуализъм“ и липса на официална връзка на служителите на библиотеката във Facebook, Twitter и LinkedIn. Представя визия за бъдещето на модела на автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“ – възможна, аргументирана и модерна. Дава информация за приложенията на дисертационния труд.

В **Приложенията** са представени двете разработени анкетни карти, използвани за посочените по-горе проучвания. Списъкът на използваната литература включва 154 източници: 101 от тях са на български език и други славянски езици, а литературата на английски език съдържа 43 източника. Авторът на дисертационния труд има 4 публикации по темата.

ИЗВОДИ

Дисертационната разработка обхваща изпълнението на няколко задачи (посочени в увода) с цел да се систематизира и опише модел на автоматизирана система „Библиотечен персонал“. Моделът трябва да обхваща всички функции на съвременния процес за управление на човешките ресурси, да е съобразен с публичния характер на регионалните библиотеки и да се превърне в способ за разрешаването на едни от най-сериозните проблеми, които изпитват регионалните библиотеки в областта на управлението на човешките ресурси. Той трябва да може да бъде реализуем чрез софтуер, който да е достъпен на българския пазар. Целта беше постигната чрез няколко основни дейности:

- Изследване на ефектите от прехода към икономика на услугите на информационното общество в посока идентифициране на необходимостта от автоматизация на процесите, свързани с управление на човешките ресурси.
- Проследяване на тенденциите в развитието на компютърните системи за управление на процеси в организации и бъдещата им замяна с eHRM-системите.
- Открояване на съвременните тенденции в процеса на управление на човешките ресурси и съответно подбор на популярни и предпочитано прилагани автоматизирани системи на национално и международно ниво.
- Изследване на въздействието на съвременната икономика на услугите върху ролята и дейността на регионалните библиотеки, а също така и ролята на държавата в тяхната иновативна политика.
- SWOT-анализ на факторите, които влияят върху човешките ресурси на регионалните библиотеки.
- Извършване на функционален анализ на процеса на управлението на човешките ресурси в регионалните библиотеки България (2012–2015).
- Разработване на функционален модел на автоматизирана система „Библиотечен персонал“ и избор на подходящо софтуерно решение.
- Изготвяне на списък с източници на финансови средства, които са необходими за реализиране на проекта автоматизирана информационна система „Библиотечен персонал“.

В резултат на изпълнение на дейностите и поставените задачи може да се направи заключението, че и двете формулирани хипотези се потвърдиха:

Хипотеза 1. Автоматизираните системи за управление на човешките ресурси ще заменят ERP-системите, както в частния бизнес, така и в публичните организации.

Хипотеза 2. Процесът на управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки е недостатъчно ефективен и не е в пряка връзка със съвременните изменения на икономиката на услугите.

Резултатите от проведените проучвания и анализи могат да се обобщят в няколко групи изводи. Част от тях са свързани със същността на процесите, наложилите се практики и тенденциите за развитие в управлението на човешките ресурси. Друга част от изводите са свързани със засиления интерес към автоматизацията на това управление. Трета част са свързани с бъдещето място на автоматизираната система за управление на човешките ресурси в организациите.

Във връзка с първата група изводи следва да се подчертае, че се очертава пряка връзка между качествените параметри на СУЧР (независимо от типа организация или сферата на дейността), ефективността на нейното прилагане в реалните процеси и организационното представяне, мотивацията и вътрешната удовлетвореност на служителите в дадената организацията. Резултатите от редица изследвания доказват, че СУЧР е и необходимост, и ключова компетенция за успешно развитие на организациите.

От друга страна, автоматизираните системи за УЧР вече са неизменна част от ежедневието на разнородни организации. Тези системи повлияват в значителна степен успешното развитие, особено в условията на разрастване на икономиката на услугите и превръщането на човешкия капитал в ключов фактор за лидерство на пазара. Въздействат както върху качеството на процесите, така и върху оптимизацията на финансовите ресурси. Следва да се подчертае, че автоматизираните системи за УЧР са актуална тема и в България, макар резултатите от направеното в рамките на дисертационната разработка проучване да сочат, че нито една от изследваните консултантски компании не е извършвала цялостен анализ на СУЧР. Като причина за това се очертава: липсата на интерес от страна на реалните им и потенциалните клиенти; ограничен достъп до допълнителен финансов ресурс; слабости в мениджмънта в малките и средните организации (доминиращи като дял от общата съвкупност) и др. под. Очертава се и неблагоприятното заключение, че нито една българска организация не оценява като съществена нужда от цялостен анализ на СУЧР и не поставя това в своите приоритети. От друга страна, именно такава е тенденция в световен мащаб: първо да се направи функционален анализ на СУЧР, а след това да се претърсят към софтуерни решения за автоматизация.

Нещо повече, според много съвременни учени СУЧР ще замести познатите ни ERP-системи в автоматизацията на процесите в организациите. Новата eHRM-система ще съдържа същите модули, но тяхната комбинация ще бъде различна. Модул HRM и модул автоматизация на производството или услугата. Това ще позволи на човешките ресурси да изграждат цялостната управленска стратегия на организацията, да бъдат нейния двигател и коректив. Новата eHRM-система ще бъде приложима, както в бизнес организациите, така и в тези с публичен характер. Нейното внедряване ще бъде от изключително значение за подобрието на обслужването, постигане на целите на организациите и увеличаване на мотивираността на служителите в публичния сектор, които разполагат с около 20 пъти по-малко средства за иновации, поради което тяхното обслужване може да бъде подобро само посредством човешкия капитал.

Предложеният в трета глава модел на автоматизирана информационна система „Библиотечен персонал“ има за цел да очертае именно възможностите за прилагане на съвременни СУЧР в библиотеките. Това би допринесло за въвеждането на нови подходи и оптимизирането на процесите, а така също съизмеримост на качеството със световните тенденции за управление на човешките ресурси. Чрез реализирането на подобен модел може да се постигне по-добра информираност за правилата в дадената организация, яснота и видимост относно критериите и професионалните изисквания към персонала на библиотеките. Не на последно място по значимост е постигане на ефекта „усъвършенстването на обслужването“ чрез увеличение на мотивираността и компетентността на служителите. Допълнителните модули, описани към автоматизираната система „Библиотечен персонал“, позволяват разрешаването на дълго трупани проблеми като: застаряване на персонала, трудности при осигуряването на специализирани кадри, намаляване авторитет на библиотечната професия, липсата на платформа за перманентно обучения, повишаване на квалификацията, „силно избягване на несигурност“, „ниска стойност на индивидуализъм“ и др. под.

Автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“ има две нива на приложение: (1) ниво библиотека и (2) национално ниво. На ниво библиотека се изгражда местно или регионално управление, а на национално ниво интегрирана система за управление на човешките ресурси в регионалните библиотеки.

Визия за бъдещето

Доколко е реалистичен предложението модел? До колко той реално може да бъде приложен в практиката? Резултатите от направеното проучване сочат положителен отговор и на двата поставени тук въпроса. Автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“ може да бъде изградена (например от българската компания Технологика), като за целта може да се адаптира софтуерът HeRMeS® V, а финансирането да се осъществи по ОП „Иновации и конкурентоспособност“ за програмния период 2014-2020, чрез дарителска компания или спонсорство на неправителствена организация. Дали това наистина ще се случи? Очевидно са необходими промени на няколко нива: в нормативните разпоредби относно библиотечната дейност в страната, механизмите за финансиране на библиотеките, изискванията към квалификация, знанията и уменията на библиотечния персонал на всички нива.

Несъмнено бъдещи стъпки ще бъдат направени, както от страна на катедрата на „Библиотекознание, научна информация и културна политика“, ББИА, така и от страна на докторанта за изготвянето на подробна документация за предстоящите промени. Можем само да се надяваме, че ще бъдем подкрепени от Министерството на културата и ще намерим финансова помощ за реализирането на проекта.

ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Постиженията на настоящия дисертационен труд се състоят в следните решени задачи и приноси към изследването на поставения проблем:

1. Проследени са тенденциите в развитието на ERP-системите, в резултат на което е създаден модел на бъдещите ERP-системи или модел на eHRM-системи.
2. Направен е сравнителен анализ на разпространените софтуерни системи за автоматизация на човешките ресурси в България и чужбина към 2015 година, който няма аналог. Резултатите от анализа са обобщени и могат да бъдат използвани от организациите при избора на автоматизирана система за управление на човешките ресурси.
3. Направен е функционален анализ на процеса на управлението на човешките ресурси в регионалните библиотеки на България за периода 2012–2015, който няма аналог. Идентифицирани са реалните управленски практики и състоянието на всяка една функция на процеса чрез използването на инструментариум за оценка на управлението на човешките ресурси.
4. Направен е SWOT-анализ на факторите, които влияят върху човешките ресурси в библиотеките и са систематизирани силните и слаби страни на вътрешно и външно ниво. Резултатите са обобщени и са изведени пет ключови проблема, които възпрепятстват оптималното управление на човешките ресурси в българските регионални библиотеки.
5. Разработен е реалистичен модел на автоматизирана информационна система „Библиотечен персонал“ и е предложено подходящо софтуерно решение за практическото реализиране на системата. Проектът за автоматизирана информационна система предвижда модулна структура, като градивните ѝ елементи способстват: (а) автоматизирането на всички функции на процеса за управление на човешките ресурси; (б) въвеждането на единна автоматизирана система за всички регионални библиотеки в страната с две нива на приложение: на ниво библиотека (за всяка от 27-те РБ) и на национално ниво (интегрирана система за управление).

ПРИЛОЖЕНИЯ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационната разработка може да послужи на:

1. Организации, които искат да направят информиран избор при внедряването на автоматизирана система за управление на човешките ресурси.
2. Регионалните библиотеки и Министерството на културата, като ориентир при желание за иновация в УЧР.
3. Екипа, който ще изготви подробна информация за съдържанието на всеки един модул в модела на автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“.
4. Други изследователи, които да предложат алтернативен модел за автоматизирана система и/или eHRM-система.
5. Разработчици, които софтуерно да реализират автоматизираната информационна система „Библиотечен персонал“.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Игнатова**, Елена. Икономиката на услугите – пазарната ниша на библиотеките. В: *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“*, Философски факултет, Книга Библиотечно-информационни науки, Т. 4. София. 2012, с. 123-131.
2. **Игнатова**, Елена. Бизнес модели на онлайн академични журнари. В: *Ани Гергова- Живот с книжовни пристрастия*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“. 2012, с. 527-537.
3. **Игнатова**, Елена. Анализ на системата за управление на човешките ресурси на регионалните библиотеки в България (януари 2015-май 2015). В: *Библиотека*, 2015, №5. с. 83-99. ISSN 0861-847X.
4. **Yanakieva**, Елена. Aspects and trends in the development of the automated systems for human resource management in Bulgaria. In: *The Third International Scientific Online Conference “Trends in the development of the university specialties in the sphere of library and information sciences within the frames of the fast developing information and communication technologies”*, pp. 57-63. [Viewed: 20.05.2016]. Available from: <https://research.uni-sofia.bg/handle/123456789/1252>.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

Източници на български език и други славянски езици

1. **Александрова, М.** Икономика, базирана на знанието: движещи сили и индикатори. В: Сп. *Диалог* [онлайн], бр.3, Свищов: СА „Д.А. Ценов“, 2015. [Прегледан 04.06.2016]. Достъпен от: <http://dlib.eacademy.bg/bitstream>
2. **Андреева, М.** Измерения на световната икономическа криза и нейната рефлексии върху управленското мислене. В: *Научни трудове на Русенския университет*, Т. 48, серия 5.1. Русе, 2009.
3. **Андреева, М.**, *Управление на персонала*, София: Галактика, 1995.
4. **Армстронг, М.**, *Управление на човешките ресурси*, Бургас: Делфин прес, 1995.
5. **Атанасова, М.** *Обучение и развитие на човешките ресурси организациите-проучване и усъвършенстване на дейностите*. София: Авангард Прима, 2010.
6. **ББИА**, *Национална стратегия и програма за опазване на книжовното културно наследство в библиотеките и осигуряване на достъп до него*. София. 2013.
7. **ББИА**, Проблемите на българската библиотека и предложения за тях модерна перспектива. В: *Parliament* [online]. [Прегледан 10.02.2016]. DOC 54KB. Достъпен от: https://www.google.bg/url?sa=t&rct=_
8. **Бонева, М.** Новости в управленските информационни системи. В: *Научни трудове на русенския университет*, Т. 51, серия 5.1, Русе, 2012, [Прегледан 09.03.2014]. PDF, 308KB. Достъпен от: [http://www.researchgate.net/profile/Miroslava_Boneva/publication/240411039_____\(Innovations_in_management_of_information_systems\)/links/00b7d51c58a40cec07000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Miroslava_Boneva/publication/240411039_____(Innovations_in_management_of_information_systems)/links/00b7d51c58a40cec07000000.pdf)
9. **Бояджиев, Др.**, *Мениджмънт на човешките ресурси*, София: Диагностик прес, 1994.
10. **Бранкова, Б.** Мотивацията на персонала като инструмент за повишаване успеха на стопанската организация. В: *Годишник на минно-геоложкия университет “Св. Иван Рилски”* [онлайн], том 53, св. IV, Хуманитарни и стопански науки, 2010. [Прегледан 01.03.2015]. PDF, 108KB. Достъпен от: <http://www.mgu.bg/sessions/10/04/bb.pdf>
11. **Бънкова, А.** *Управление на персонала. Учебник за дистанционно обучение*. София: НЦДО, 1997.
12. **Вачкова, Е.** *Управление на човешките ресурси*. София: Университетско издателство „Стопанство“, 1998.
13. **Вачкова, Е.** Управление на човешките ресурси-българският и световният опит. В: *Научни трудове на Русенския университет* [онлайн], том 47, 2008, серия 6.1. [Прегледан 02.04.2015]. PDF, 3 MB. Достъпен от: <http://ibset.eu/docs/Book-End.pdf>.
14. **Ведър-Величкова, О.** Функциите управление на човешките ресурси и управление на персонала-същност и основни характеристики. В: *Библиотека*, 2015, №5. ISSN 0861-847X.
15. **Влаимиорова, К.** *Управление на човешките ресурси*. София: Университетско издателство “Стопанство“, 1998.
16. **Влаимиорова, К.** *Управление на човешките ресурси. Стратегии, стандарти, практики*. София: Университетско издателство “Стопанство“, 2006.
17. **Влаимиорова, К., Спасов, К., Стефанов, Н.** *Управление на човешките ресурси*. Ч. 2. София: Университетско издателство “Стопанство“, 1998.
18. **Георгиев, Г.** *Икономика на труда*. София, 2007. [Прегледан 10.05.2016]. Достъпен от: <http://www.academia.edu/8519306>
19. **Геров, А.** *Фирмено планиране*. София: ANG, 1999.
20. **Горман, М.** *Нашите непреходни ценности*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, 2006.
21. **Грашкина, В., Попова, А.** За новата „Наредба за съхраняването, ползването и разпореждането с документи от библиотечния фонд“. В: *ББИА*[онлайн]. . [Прегледан 13.05.2016]. Достъпен от: <http://www.lib.bg/publish/>
22. **Давидков, Ц., Ведър, О.**, *Управление на човешките ресурси на нестопанската организация. Център за изследване на демокрацията*, София. 1999.
23. **Давидков, Ц.** Организационна култура-същност и основни характеристики. Организационното поведение в културен контекст. В: *Библиотека*, 2015, №5. ISSN 0861-847X.
24. **Давидков, Ц.** Организационна култура на регионалните библиотеки в България. Основни резултати от социологическото проучване по методика на Х. Хофстеде. В: *Библиотека*, 2015, №5. ISSN 0861-847X.
25. **Димитров, К.** Съвременни аспекти в управлението на човешките ресурси. В: *Научни трудове* [онлайн], Т. 2, 2009. [Прегледан 19.07.2013]. Достъпно от: http://research.--.bg/uploads/ResearchPapers/Research%20Papers_vol2_2009_No8_K%20Dimitrov.pdf
26. **Димчев, А.** Държавата и нейната подкрепа за културата и библиотечно-информационния сектор. Случва ли се нещо с нормативната уредба и произтичащи от нея политики за обществените библиотеки

- в България?. В: *Годишник на Софийски Университет св. „Климент Охридски“*, Философски факултет, книга Библиотечно-информационни науки. Т. 4, 2012. с.11
27. **Димчев, А.** *Политики за подготовка и развитие на библиотечно-информационни специалисти в България (1989-2010)*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, 2010.
 28. **Дракър, П.** *Ефективното управление*. София: Класика и стил, 2002.
 29. **Дракър, П.** *Иновации и предприемачество*. София: Класика и стил, 2002.
 30. **Дракър, П.** *Мениджмънт в следващото общество*. София: Класика и стил, 2002.
 31. **Дракър, П.** *Мениджмънт за бъдещето*. Варна: Карива, 1997.
 32. **Дракър, П.** *Мениджмънт предизвикателствата през 21 век*. София: Класика и стил, 2000.
 33. **Дракър, П.** *Новите реалности..* София: Христо Ботев, 1992.
 34. **Дракър, П.** *Посткапиталистическо общество*. София: ЛИК, 2000.
 35. **Дракър, П.** *Практика на мениджмънта*. София: Класика и стил, 2001.
 36. **Държавен вестник** [онлайн], *Закон за обществените библиотеки*. бр.42, 05.06.2009. [Прегледан 20.05.2016]. Достъпен от: <http://dv.parliament.bg/DVWeb/broeveList.faces>
 37. **ИФЛА.** *Насоки на ИФЛА за обществените библиотеки*. София, ББИА, 2011
 38. **Европейска комисия.** *Национален доклад за България за 2015г., включващ задълбочен преглед на предотвратяването и коригирането на макроикономическите дисбаланси*. Брюксел, 26.2.2015г. <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_bulgaria_bg.pdf; 02.03.2016>
 39. **Живкова, Н., Петров, П.** *Планиране на кариерата чрез информационни системи за управление на персонала*. В: *Управление на кариерата в организацията*. Наръчник с добри практики от България и Европа. София, БАУРЧР, 2008.
 40. **Игнатова, Е.** *Анализ на системата за управление на човешките ресурси на регионалните библиотеки в България (януари 2015-май 2015)*. В: *Библиотека*, 2015, №5. ISSN 0861-847X.
 41. **Икономическата и финансовата криза (2008-2009 г.), развиващите се страни и европейската политика за развитие**. В: *Проект «Българската политика за развитие: прозрачност при създаването на нормативна уредба и програмна рамка»* [онлайн]. София: Министерство на външните работи. Дипломатически институт, 2009, [Прегледан 10.12.2013]. PDF, 440KB. Достъпно от: <http://bdi.mfa.government.bg/projects/7-csi.pdf>.
 42. **Илиев, Й.** *Управление на човешките ресурси*. Велико Търново: Абагар, 2005.
 43. **Йенсен, Р., Тониз, Ч.,** *Технология на програмирането*. София: Техника, 1987.
 44. **Карабельова, С.** *Управление и развитие на човешкия потенциал. Конкуреннтното предимство на организацията*. София: Класика и стил, 2004.
 45. **Карабельова, С.** *Управление на човешките ресурси-Христоматия*. София: Инвестпрес, 2002.
 46. **Кънчев, М.** *Управление на човешките ресурси*. София: Албатрос, 2000.
 47. **Ландри, Ч.** *Културната политика в България*. Доклад на Европейски експертен съвет. Враца, Министерство на културата, 1997.
 48. **Манева, Н., Ескенази, А.** *Софтуерни технологии*. София: Аноубис, 2001. ISBN 954-426-311-X [Прегледан 02.04.2015]. PDF, 546 KB. Достъпен от: http://store1.data.bg/bobomir/NBU/INF520_ST/SoftwareEBook_.pdf
 49. **Маринов, А.** *Макроикономическата стабилност на България- Гаранция за икономическа сигурност*. В: *Сп. Известия* [онлайн], Варна, Икономически университет. [Прегледан 02.03.2014]. PDF, 8.5MB. Достъпен от: http://journal.ue-varna.bg/uploads/20150223110009_62969135354eb083909eba.pdf
 50. **Маслоу, Е.** *Мотивация и личност*. София: Кибеа, 2001.
 51. **Наръчник** по управление на човешките ресурси. Авт. кол. с рък. Димитър Шопов. София: ИК „Труд и право“, 2002.
 52. **Национална класификация на длъжностите и професиите в Република България**. В: *МТСП* [онлайн]. [Прегледан 02.04.2015] Достъпно от: http://www.nsi.bg/sites/default/files/files/pages/Classifics/NKPD-2011_1-928.pdf
 53. **Папазова, К.** *Принос в съвременното професионално образование на библиотекари в обществените библиотеки*. В: *ББИА* [онлайн], 2013, бр. 5, с.17-25
 54. **Пачев, Т.** *Управление на човешките ресурси във фирмата*. София: УИ „Стопанство“, 2005.
 55. **Попов, Г.** *Управление на човешките ресурси в България. Началото развитие- Един творчески път*. София: Персонал консулт, 2011.
 56. **Попова, Е.** *Кариерното развитие на библиотечния персонал в контекста на информационното общество*. Дисертация. София : Софийски университет "Св. Климент Охридски", 2014, с. 185.
 57. **Попова, Е.** *Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура на библиотеките*. В: *Библиотека*, 2015, №5. ISSN 0861-847X.
 58. **Препоръки за изготвяне на Правила за атестация на служителите в библиотеката**. В: *ББИА* [онлайн]. [Прегледан 09.06.2013]. Достъпно от: <http://www.lib.bg/consult/Консултации/17-Управление-и-организация-на-библиотеките-консултации/37-Препоръки-за-изготвяне-на-Правила-за-атестация-на-служителите-в-библиотеката>

59. **Програма** “Глобални библиотеки – България”. Обобщени резултати от анкетното проучване на обществените библиотеки в България (юни-юли 2008) [онлайн]. [Прегледан 10.07.2011]. Достъпно от: http://www.glibulgaria.bg/upload/docs/Summary_Report_LNA_BG.pdf
60. **Русинова, Ев.** *Библиотеките между държавната политика и обществения интерес*. Сбир Х, Национална научна конференция. В: ББИА [онлайн], София, 7 юни 2000, с.30. [Прегледан 02.09.2012. DOC, 695KB. Достъпен от: www.lib.bg/dokladi2000.doc
61. **Савов, В.** Дейвид Нортън: Съвършенството обикновено е кратко. В: „Мениджър“ Специално изд., 2008, № 6, с. 60.
62. **Савова, Ю.** Информационни професии. Мястото на библиотекарите. София: Авангард Прима, 2012.
63. **Савова, Ю.** Политическият смисъл на БИО в България и изискванията за заемане на библиотечни длъжности. В: *Ефективността на библиотеките и подготовката на библиотечните кадри – залог за тяхното бъдеще*. Сборник доклади, XXII нац. конф. на ББИА. София, 2014.
64. **Спасов, К.** *Управление на човешките ресурси*. София: Арт-График, 1999.
65. **Спасова, Я.** *Оценка на ефективността на обученията на ЦПОБ към ББИА*. [Изследване] [Електронен ресурс]. 2013.
66. **Станков, П.** *Кой модел на пазарна икономика е по-подходящ за България?*, София: УНСС, [Прегледан 03.02.2010]. PDF, 208KB. Достъпен от: <http://home.cerge-ei.cz/pstankov/papers/WhichMarketEconomyModel.pdf>.
67. **Стефанов, Н.** *Насоки за усъвършенстването на човешкия фактор при управление на качеството*, София: Персонал- GRH, 1999.
68. **Стефанов, Н.** *Практическо ръководство по управление на човешките ресурси*, София: Персонал- GRH, 1999.
69. **Стефанов, Н.** *Системата на професионална обучение в Япония*, София: Център за професионална квалификация и обучение, 1999.
70. **Стефанов, Н.** *Стратегическо управление на човешките ресурси*, София: Персонал- GRH, 2001.
71. **Стефанов, Н. , Керемидчиев, Д.** *Модел за управление на човешките ресурси в организацията*, Монтана: Полимона, 2008.
72. **Стефанов, Н., Керемиджиев, Д.** *Управление на човешките ресурси*, София: ЕТ “Персонал-консулт“- Г. Попов. 2009. ISSN 1312-319X.
73. **Стоянов, Х.,** *Организацията- социален инструмент*, София: Наука и изкуство, 1988
74. **Стоянов, Х.,** *Хуманизация на труда*, София: Наука и изкуство, 1985.
75. **Тейлър, Ф. ,** *Научното управление*, София: Профиздат, 1989.
76. **Терзиев, В., Младенов, Ю.** Мотивация на персонала. В: *Университетско издание за наука НОВО ЗНАНИЕ*. [онлайн] Русе. ISSN 1314 -5703. [Прегледан 12.04.2015]. PDF, 643KB. Достъпен от: http://uad.bg/files/custom_files/files/documents/New%20knowledge/year2_n2/paper_terzиеv_y2n2_1.pdf
77. **Технологика** [онлайн], *Брошура HeRMes® V*. [Прегледан 03.04.2015]. PDF, 6.5MB. Достъпен от: http://hermes.technologica.com/docs/default-source/brochures-bg/hermes_bg.pdf?sfvrsn=8
78. **Толева, П.,** Състоянието на човешките ресурси по отношение на цифровизацията на културното наследство в някои от най-големите обществени библиотеки в България. В: *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“*, Философски факултет, Книга Библиотечно- информационни науки, Т. 4. София. 2012.[Прегледан 04.06.2014>]. PDF, 1.4MB. Достъпен от: https://research.unisofia.bg/bitstream/10506/753/3/GOD_2012_BIN_FF.pdf
79. **Томова, Б.** *След държавата и пазарът, или примирението*. В: *Българската култура между държавата и пазара*. София, 2007, с.29-37
80. **Управление** на кариерата в организацията. Наръчник с добри практики от България и Европа. София, БАУРЧР, 2008.
81. **Управляващ орган на оперативна програма „Развитие и конкурентоспособността на българската икономика“.** *Оперативната програма „Иновации и Конкурентно способност“ 2014-2020*. [Прегледан 10.12.2013]. PDF, 3.5MB. Достъпен от: http://www.opcompetitiveness.bg/images/module3/1939_OPIC_2014-2020_adopted_by_EC_16.03.2015.pdf
82. **Футекова, Н.** Информационни системи за управление на ресурсите в публичния сектор. В: *Икономически и социални алтернативи* [онлайн], София:УНСС, 2014, № 1. [Прегледан 03.02.2015]. PDF, 791 KB. Достъпен от: <http://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/A04-1-2014.pdf>
83. **Харизанова, М.** *Управление на човешките ресурси*. София: УИ „Стопанство“, 2004.
84. **Харизанова, М., Бояджиев, Др., Миронова, Н.** *Управление на човешките ресурси*. София: РА „Неда“ ООД, 1999;
85. **Харизанова, М., Бояджиев, Др., Миронова, Н.** *Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето*. София: Авангард Прима, 2006;
86. **Харизанова, М., Бояджиев, Др., Миронова, Н.** *Управление на човешките ресурси: теория, практика и интернет*. София: Неда, 1999;
87. **Харизанова, М., Бояджиев, Др., Лиловска, С.** *Управление на човешките ресурси*. София: УИ „Стопанство“, 1997.

88. **Харизанова, М., Колева, Д.** Тенденции в управлението на бизнес процесите в условията на финансова криза. В: *Икономически алтернативи* [онлайн], София: УНСС, 2011, №3. с. 3 [Прегледан 01.02.2012]. PDF, 120KB. Достъпен от: <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/br49/01.pdf>
89. **Харизанова, М., Мирчев, М., Миронова, Н.** *Мениджмънт - ценности, комуникации, промяна*. София: Университетско издателство „Стопанство“, 2006.
90. **Харизанова, М., Миронова, Н.** *Управление на човешките ресурси: Тренинг*. София: Авангард Прима, 2006.
91. **Харизанова, М., Миронова, Н., Щетинска, Т.** Функционален анализ на системата за управление на човешки ресурси. В: *Икономически алтернативи*, 2009, №5.
92. **Харизанова, О.** *Библиотеките и мрежовото общество: Ефекти и трансформации*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, 2010.
93. **Харизанова, О.** *Българските библиотеки и информационното общество*. София: Университетско издателство „Св. Климент Охридски“, 2007.
94. **Харизанова, О.** *От дигитализация към виртуализация- поредната стъпка в ИКТ революцията*. София: Годишник на Софийския Университет „Св. Климент Охридски“. 2014. [Прегледан 09.03.2015]. PDF, 530 KB. Достъпен от: https://research.uni-sofia.bg/bitstream/123456789/1299/1/01Harizanova_T6.pdf
95. **Христова, Т.** *Мениджмънт на човешките ресурси*. Варна: Принцепс, 1997.
96. **Христова, Т., Христов, С.** *Мениджмънт на човешките ресурси*. Варна: Сита- МБ, 1993.
97. **Чобанова, Р.** Икономика на знанието и иновациите. В: *Стратегия за ускорено икономическо развитие на Република България* [онлайн]. Доклад за президента на Република България. р-п Митко Димитров София: БАН. Икономически институт, 2007, с. 526. [Прегледан 02.01.2015]. PDF, 305 KB. Достъпен от: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/bas/ecchap/CH_28_Chobanova.pdf
98. **Шелдрейк, Дж.** *Теория на мениджмента: от тейлоризма до японизации*. Санкт Петербург: Питер, 2001.
99. **Шопов, Д.** *Наръчник по управление на човешките ресурси*. София: Труд и право, 2002.
100. **Шопов, Д.** *Анализ и проектиране на системи за управление на човешките ресурси*. София: УИ "Стопанство", 2007.
100. **Шопов, Д., Атанасова, М.** *Управление на човешките ресурси*. Ч.1-2. София: Тракия, 2003.
101. **Янакиева, Т.** Създаване и развитие на библиотечното образование в СУ „Св. Климент Охридски“. Специфика и интегритет в съобществото на университетските дисциплини. В: *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Философски факултет. Книга Библиотечно-информационни науки*, Том , 2008, с. 5-44

Източници на английски език

1. **Adelsberg, D., Trolley, A.** Running training like a business. San Francisco: Berrett- Koehler, 2009.
2. **Andersen B., Howells J., Hull R., Miles I., Roberts J.** *Knowledge and Innovation in the New Service Economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2000. ISBN 1-84064-572-5.
3. **Appleby, R. C.** *Modern business administration*, 6th ed. London: Pitman Publishing.
4. **Armstrong, M.** *A Handbook of Human Resources Management Practice*, 10th ed. London: Kogan Page, 2006.
5. **Ashbaugh, S., Miranda, R.** Technology for Human Resources Management: Seven Questions and Answers. In: *Public Personnel Management [online]*. Spring 2002, vol. 31, no. 1 7-20. [Viewed 05.05.2015]. Available from: <http://ppm.sagepub.com/content/31/1/7.abstract>
6. **Baltazan, P., Phillips, A.**, *Bussiness Driven Information Systems with MISource 2007*, Denver, :McGraw-Hill/Irwin, 2006.
7. **Beal, J., Prabhakar, B.** Chapter 20: Public-sector ERP. In: *Readings on Enterprise Resource Planning*. [online], Montréal: ERPsim L@b, HEC Montréal, 2011, pp.297. [Viewed 01.09.2012] PDF, 3 MB. Available from: http://bealbudgeting.com/web/wp-content/uploads/2011/09/Readings_on_ERP_Public-Sector-ERP_chapter20.pdf
8. **Brooks, I.** *Organisational behavior*, New York : Prentice Hall/Financial Times, 2009.
9. **Cheng, M., Dainty, A., Moore, D.** Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study [online]. In: *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 Iss: 1, pp.60 – 75, 2007, Emerald Group Publishing Limited. [Viewed 27.07.2016]. Available from: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108>
10. **Compendium**, *Културни политики и тенденции в Европа. България*. Декември 2011. с. 7. [Прегледан: 03.09.2013]. PDF, 1.12MB. Достъпен от: http://www.culturalpolicies.net/down/bulgaria_ol_122011.pdf
11. **Dessler, G.** *Human Resources Management*, 6th ed. Boston: Prentice Hall, 1994.
12. **Drafke, M.** *Human Side of Organisations*, 9th ed. Delhi: Prentice-Hall of India Pvt.Ltd, 2005.

13. **Drucker, P.** *Management: Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Truman Talley Books, 1994.
14. **Drucker, P.** *The age of discontinuity*, London: Heinemann, 1969.
15. **European commission [online]**, *European innovation scoreboard 2016*, PDF 2,26 MB. [Viewed 22.07.2016]. Available from: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17825>
16. **Foot, M., Hook, C.** *Introducing Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 9780273712008.
17. **Gilbreth, F.**, *Motion Study*. New York: D. Van Nostrand Co., 1911.
18. **Graham, H.T., Bennett, R.**, *Human Resources Management*, 6th ed. London : Pitman, 1991, ©1989.
19. **Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., Metochi, M.**, *Effective People Management*. London: CIPD, 2000.
20. **Harman, P.** The state of Business Process Management 2016. In: *BPTrends* [online] pp. 10. [Viewed 17.03.2014]. PDF, 1,01 MB. Available from: <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/2015-BPT-Survey-Report.pdf>
21. **Hofstede, G.** *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organisations Across Nations*. Thousand oaks CA: Sage Publications, 2001.
22. **Hooi, L.** Implementing e-HRM: The Readiness of Small and Medium Sized Manufacturing Companies in Malaysia [online]. In: *Asia Pacific Business Review, Business and Management in South East Asia: Studies in Diversity and Dynamism*, Vol. 12, Iss: 4, 2006. [Viewed 25.07.2016]. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080>
23. **Inohara, H.** *Human Resources Development in Japanese Companies*. White Plains, New York : Quality Resources, 1990.
24. **International trade.** Chapter II. In: DESA. *World Economic Situation and Prospects* [online]. Herndon, VA: United Nations, 2011. [Viewed 01.10.2013] PDF, 725 KB. Available from: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2011chap2.pdf
25. **Kavanagh, M., Thite, M., Johnson, R.** *Human Resource Information Systems: Basics, Applications and Future Directions*. Los Angeles: Sage Publications, 2015.
26. **Kendall, K., Kendall, J.** *Systems analysis and design*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
27. **Khilji, S., Wang, X.**, 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research [online], In: *The International Journal of Human Resource Management* ,Vol. 17, Iss. 7, 2006. [Viewed 29.07.2016]. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190600756384>
28. **Kotler, P., Armstrong, G.** *The principles of marketing*. New Jersey : Prentice Hall, 2004.
29. **Li, Z., Dan, W., Lei, C.**, *Implementation of ERP in Human Resource Management* [online], [Viewed 18.03.2014]. PDF, 1.24 MB. Available from: [http://mfile.narotama.ac.id/files/Information%20System/Encyclopedia%20of%20Information%20Science%20and%20Technology%20\(2nd%20Edition\)/Implementation%20of%20ERP%20in%20Human%20Resource%20Management.pdf](http://mfile.narotama.ac.id/files/Information%20System/Encyclopedia%20of%20Information%20Science%20and%20Technology%20(2nd%20Edition)/Implementation%20of%20ERP%20in%20Human%20Resource%20Management.pdf)
30. **Mathis, R.L., Jackson, J.H.** *Human Resource Management*. Charlotte: Information Age Publishing. 2004.
31. **Moller, C.** *ERP II- Next generation extended Enterprise Resource Planning*. [Viewed 06.11.2013]. PDF, 217 KB. Available from: https://www.researchgate.net/profile/Charles_Moller/publication/268289563_ERP_II_-_Next-generation_Extended_Enterprise_Resource_Planning/links/552fc6cd0cf27acb0de6fdc8.pdf
32. **Montana, P., Charnov, B.** *Management*. New York: Barron's, 2008.
33. **Mullins, L.** *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited. 1993.
34. **Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhard, B., Wright, P.**, *Human Resource Management*, N. Y.: McGraw- Hill, 2008.
35. **Publos, P.** Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence. In: *Journal of European Industrial Training* [online], 2004, Vol. 28, №6.
36. **Rosenbluth, H., McFerrin, D.** *The customer comes second : and other secrets of exceptional service*. New York : Morrow, 1992.
37. **Sadiq U., Khan, A.** The Impact of Information Systems on the Performance of Human. In: *Journal of Business Studies Quarterly*, 2012, Vol. 3, No. 4, pp. 77-91 [Viewed 23.1.2014]. PDF, 511 KB. ISSN 2152-1034. Available from: http://jbsq.org/wp-content/uploads/2012/06/JBSQ_June2012_6.pdf
38. **Shawn, S., Mazzin, R.** *The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professional*. New York: American Management Association, 2011.
39. **Stiles, P., Kulvisaechana, S.** *Human capital and performance: A literature review*, Cambridge: Cambridge University, 2003.
40. **Taylor, F.** *The principles of scientific management* [online]. New York and London: Harper & Brothers. 1919. [Viewed 21.04.2015]. PDF, 2.23 MB. Available from: http://www.saasoft.com/download/Taylor_FW_Principles_of_Scientific_Management_1911.pdf
41. **Wayne, R., Mondy, J.** *Human Resources Management*. Boston: Prentice Hall, 2012.
42. **Wolf, C., Harman, P.** The state of Business Process Management 2014. In: *BPTrends* [online] [Viewed 17.03.2014]. PDF, 787 KB. Available from: <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf>
43. **World Development Report 1995, Workers in an Integrating World**. New York: Oxford University Press, 1995.