

Разширена таксономия и триизмерен интегрален модел на индивидуалния човешки капитал

Селман Делибрамов*

Резюме: Съвременната икономика на знанието налага радикално преосмисляне на традиционната теория за човешкия капитал. Настоящото изследване предлага разширена таксономия на индивидуалния човешки капитал чрез идентифицирането и систематизирането на над тридесет нови дискретни елемента, които определят индивидуалната и организационната производителност. Чрез критичен преглед на съществуващите модели (ОИСР, Индекса за човешки капитал на Световната банка, рамката на Къркпатрик) се аргументират ограниченията на класическите подходи при отчитането на некогнитивните, динамичните и ценностните измерения на човешкия капитал.

Централният принос на труда е разработването на **Триизмерен интегрален модел**, който организира дискретните елементи по три взаимосвързани оси: **Фундамент** (Стабилност и етичен интегритет), **Динамика** (Растеж и самообновяване) и **Изпълнение** (Контекстуална реализация и адаптация). Моделът разглежда човешкия капитал

не като статичен запас, а като динамично, мултипликативно портфолио, в което „меки“ атрибути – саморегулация, морално-етични качества, психологическа устойчивост и способност за отучване – функционират като критична инфраструктура, определяща дългосрочната жизнеспособност и възвръщаемост на техническите умения.

Изследването въвежда иновативни концептуални елементи, включително способността за отучване, вярата във фикции и амбивалентните черти (като професионален скептицизъм, перфекционизъм и арогантност) като контекстуални модулатори с променлива икономическа стойност. Определени са четири критични конфигурации на капацитета и са предложени стратегически насоки за подбор, развитие и разпределение на таланти, базирани на конфигурационното напасване между индивидуалния профил и организационната среда.

Ключови гуми: човешки капитал, триизмерен модел, саморегулация, когнитивна гъвкавост, отучване, амбивалентни черти, ценностно измерение, управление на таланти.

JEL: J24, O15, M12, O31, D91.

* Селман Делибрамов е доктор по „Икономика и управление (по отрасли)“.

1. Въведение

Съвременната икономика на знанието налага необходимостта от преосмисляне на традиционните таксономии в областта на човешкия капитал. Систематичното класифициране на знанията, уменията и опита е фундаментално за ефективното управление на потенциала на индивида и организацията – задача, която в управленската практика се операционализира чрез установени модели като класификацията на ОИСР, индекса на човешкия капитал на Световната банка и рамката на Къркпатрик за оценка на обучението. Основана върху пионерските трудове на Schultz (1961) и Becker (1964), теорията за човешкия капитал предоставя солидна база за разбиране на инвестициите в хора, а в българската научна школа тя намира своето развитие чрез работите на Казаков (2001, 2010), Зарева (2010), Владиков (2015) и Дулевски (2012). Въпреки утвърдените модели на ОИСР, Световната банка и специализирани инструменти като индекса HSI или рамката на Къркпатрик, класическите подходи се сблъскват с нарастващи ограничения. Технологичната трансформация драматично съкращава „полуживота“ (period of relevance) на специфичните знания, което, както отбелязва Владиков (2015), води до бърза „амортизация“ (морално остаряване) на уменията и изисква непрекъснато обновяване на концептуалните рамки.

Проблемната ситуация се дефинира от разминаването между традиционните измервания и реалните изисквания на икономиката на знанието. Социалните компетенции, адаптивните

капацитети и мотивационните ориентации, макар и критични (Autor et al., 2003; Deming, 2017), остават извън системния обхват на класическата теория. Наред с това, съществуващите таксономии страдат от субективност при измерването на некогнитивните елементи, от динамичност на уменията и от културни различия, изискващи регионална адаптация. В българския контекст Танева (2025) подчертава изследователската празнина по отношение на некогнитивните фактори, а Димитров (2012) акцентира върху психологическата комплексност, която остава слабо интегрирана в икономическите модели. Централният изследователски въпрос на настоящия труд се фокусира върху идентифицирането на тези елементи на индивидуалния човешки капитал, които генерират стойност, но остават недостатъчно артикулирани или измерени в съществуващите таксономии.

Традиционната класификация, разделена на индивидуален и организационен аспект – от образование и твърди умения до корпоративна култура – страда от концептуална непълнота. Тя често третира човешкия капитал като статичен запас, пренебрегвайки динамичните капацитети за промяна и ценностното измерение. Казаков (2010) основателно аргументира липсата на интеграция на върванията и ценностната съвместимост, а Димитров (2012) насочва вниманието към медиращи фактори като дисциплина, воля и морал. Настоящото изследване адресира именно този дефицит чрез систематично дефиниране на нови дискретни елементи, които имат

емпирично наблюдаемо влияние върху производителността, но отсъстват в стандартните модели. Традиционните таксономии класифицират човешкия капитал в два основни аспекта. В индивидуален план те обхващат формалното образование и квалификации, техническите и социалните умения, професионалният опит, здравето и физическото състояние, креативността и иновативността, както и социалните и мрежовите активи. В организационен план – корпоративната култура, програмите за обучение и развитие, и системите за мотивация и ангажираност. Тази класификация, макар и полезна, третира човешкия капитал като статичен запас, пренебрегвайки динамичните капацитети за промяна, ценностното измерение и некогнитивните фактори, чието влияние върху производителността е емпирично наблюдаемо и систематично подценено.

Научната новост на труда се изразява в разработването на цялостна таксономична рамка, организираща над 30 елемента в осем тематични групи: саморегулация, морално-етични качества, когнитивна гъвкавост, социални компетенции, ценностно измерение, адаптивност, мотивационен потенциал и амбивалентни черти. Основните научни приноси включват: систематично идентифициране и дефиниране на нови дискретни елементи с емпирично наблюдаемо влияние върху производителността; теоретично обосноваване на специфични способности – като способността за отучване (unlearning) и вярата във фикции – като икономически актив; включване на отрицателни и амбивалентни черти като

контекстуални регулатори на стойността; и преход от статична към динамична перспектива чрез синтез на прозрения от организационната психология, поведенческата икономика и лидерството. По този начин изследването адресира концептуален дефицит, идентифициран както в международната литература, така и в българската научна школа от Казаков (2010), Владиков (2015) и Танева (2025).

Методологията на изследването е концептуално-теоретична и се опира на систематичен преглед на литературата, концептуален синтез и теоретична аргументация. Обектът на анализ са дискретните елементи на човешкия капитал – обособени компоненти на индивидуалния капацитет, които могат да бъдат независимо идентифицирани и измервани. Работните дефицити в труда обхващат широк спектър от понятия – от психологически капитал и социална съвместимост до предразположеност за иновативност. Специално внимание е отделено на способността за отучване като механизъм срещу амортизацията на знанията и на ценностната адаптивност като процес на организационна интеграция.

Структурата на труда следва логиката на научното дирене: от теоретичната рамка и прегледа на класическата теория (Раздел 2), през детайлното дефиниране на осемте групи нови елементи (Раздел 3), до функционалния синтез в Триизмерния интегрален модел и практическите проекции в Раздели 4 и 5. За всеки идентифициран елемент се развива теоретично обосноваване чрез връзката му с индивидуалната производителност, организационните

резултати и механизмите за генериране на икономическа стойност. Илюстративните примери служат за концептуално изясняване, а не като емпирично валидиране – последното е предмет на бъдещи изследвания.

За целите на настоящото изследване се приемат следните **работни дефиниции**. **Дискретни елементи на човешкия капитал** – обособени, концептуално различни компоненти на индивидуалния капацитет, които могат да бъдат независимо идентифицирани и потенциално измервани, за разлика от интегрирани профили, представляващи конфигурации от множество елементи. **Предразположеност** – устойчива поведенческа тенденция към определени форми на действие, мислене или чувстване, различаваща се от състояние (временно) и способност (капацитет). **Социална активност** – капацитет за влияние върху и промяна на установени неписани норми в организационен контекст. **Социална адаптивност** – капацитетът за разпознаване, приемане и ефективно функциониране в рамките на тези норми. **Способност за отучване** (unlearning) – капацитетът за идентифициране и отхвърляне на остарели знания и ментални модели. **Ценностна съвместимост** – структурното съвпадение между индивидуалната и организационната ценностна система. **Ценностна адаптивност** е процесът на автентична интернализация на организационни ценности. **Психологически капитал** (PsyCap) – съвкупността от психологически ресурси на индивида, включваща самоефикасност, оптимизъм, надежда и устойчивост, които могат да бъдат развивани чрез

целенасочени интервенции. **Саморегулация** – съвкупност от когнитивни и поведенчески процеси за съзнателно управление на вниманието, емоциите и действията в преследване на дългосрочни цели. **Амбивалентни черти** – характеристики с променлива (контекстуална) икономическа стойност, които могат да бъдат както функционални, така и дисфункционални в зависимост от ролята и средата. **Отрицателни черти** – характеристики с отрицателна икономическа стойност и дисфункционален характер, независимо от контекста, ролята и средата. **Триизмерен интегрален модел** – авторска концептуална рамка, организираща елементите на човешкия капитал по осите Фундамент (Стабилност), Динамика (Растеж) и Изпълнение (Контекст).

Гранични условия на изследването. Първо, то има концептуално-теоретичен характер – предложените елементи изискват последващо емпирично тестване за валидност, надеждност и практическа измеримост. Второ, идентификацията на елементите отразява теоретичната преценка на автора и обхваща на прегледа на литературата, поради което е възможно релевантни елементи да са пропуснати. Трето, прегледаната литература преобладаващо отразява западни изследвания – културната преносимост на елементите изисква емпирична проверка в български условия (Зарева, 2010). Четвърто, някои елементи представляват значителни измервателни предизвикателства, особено при некогнитивните и ценностните компоненти (Дулевски, 2012). Въпреки тези ограничения,

предложената рамка поставя основите за по-нюансирано разбиране на човешкия потенциал в ерата на неопределеност. Изследването не включва емпирична валидация, която се предвижда като следващ етап.

Методът на анализ е качествен – критичен преглед и има за цел идентифициране на теоретични празнини и конструиране на нова таксономия и интегрален модел. Предложените дискретни елементи и Триизмерният интегрален модел са резултат от индуктивно-дедуктивен подход: от емпирични наблюдения и съществуващи теории към обобщена рамка.

2. Теоретична рамка

Съвременната теория за човешки капитал, макар и вкоренена в класическата икономическа мисъл, се оформя като самостоятелна научна област през втората половина на XX век. Фундаментът е положен от Schultz (1961), който обосновава, че инвестициите в образование и здраве са икономически аналог на физическия капитал, тъй като повишават производителността и генерират възвръщаемост. Векер (1964) формализира тази връзка чрез теорията за рационалния избор, разграничавайки общия от специфичния човешки капитал, докато Mincer (1974) създава емпиричния модел за количествено измерване на доходите спрямо образованието и опита. В българската научна школа Казаков (2001, 2010) адаптира тези концепции, развивайки методология, която интегрира икономически и социологически подходи, а Владиков (2015) поставя акцент върху микро-организационните аспекти и

риска от бърза амортизация на знанията в съвременни условия.

Въпреки своята устойчивост, класическата теория е обект на сериозни критични бележки. Ранният редуционизъм, фокусиран единствено върху формалните индикатори, бива оспорен от Bowles & Gintis (1975), които извеждат значението на некогнитивните черти като дисциплина и пунктуалност – направление, в което в съвременния български контекст работи Танева (2025). Coleman (1988) и Putnam (1993) разширяват рамката чрез концепцията за социалния капитал, доказвайки, че индивидуалните способности са вградени в мрежи от отношения. Паралелно с това, статичното разбиране за капитала като „запас“ (stock) се заменя от процесна перспектива (De Grip & van Loo, 2002), анализираща неговото обезценяване и обновяване. Критичен дефицит в традиционните модели остава пренебрегването на психологическите механизми, въпреки доказателствата на Хекман (2006), че самоконтролът и упоритостта имат ефект върху доходите, често превъзхождащ този на когнитивния интелект – теза, детайлно изследвана от Димитров и колектив (2012) в полето на бизнес психологията.

Съвременните разширения на теорията преместват фокуса към компетентностния подход и динамичните способности. McClelland (1973) и Бояцис (1982) аргументират, че професионалният успех зависи от клъстери от характеристики като емоционален самоконтрол и инициатива, а Спенсър и Спенсър (1993) създават цялостна таксономия на компетенциите. В България

Икономически теории

Дулевски (2012) развива методология за оценка, която се опитва да улови именно тези трудни за измерване „меки“ компоненти. Значителен принос в това направление е концепцията за психологическия капитал (PsyCap) на Luthans (2007), включваща самоефикасност, оптимизъм, надежда и устойчивост. За разлика от стабилните личностни черти, PsyCap се разглежда като състояние, което може да бъде развивано, имайки директно влияние върху организационната ангажираност и намаляването на стреса. PsyCap, имайки директно влияние върху организационната ангажираност и намаляването на стреса – и за разлика от стабилните личностни черти, може да бъде развиван чрез целенасочени интервенции, което има директни импликации за управлението на човешкия капитал.

Емоционалната интелигентност (EI), популяризирана от Goleman (1995) и теоретизирана от Mayer & Salovey (1997), се утвърждава като критичен елемент на човешкия капитал, особено в лидерските роли. Тя обхваща способностите за възприемане, използване и управление на емоциите, като метаанализите (O'Boyle et al., 2011) потвърждават нейната допълнителна прогностна валидност над IQ. В условията на висока неопределеност, адаптивността (Pulakos et al., 2000) и способността за непрекъснато учене се превръщат в най-ценния актив. На организационно ниво това кореспондира с динамичните способности (Teese et al., 1997), които на индивидуално равнище се транслират в капацитет за реконфигуриране на компетенциите – точка, която

Владиков (2015) определя като ключова за дългосрочната стойност на индивида.

Признаването на некогнитивните фактори се операционализира чрез модела на „Големите пет“ (Big Five), където съвестността се очертава като универсален предиктор на ефективността (Barrick & Mount, 1991). Мотивационната рамка, базирана на теорията за самодетерминацията (Deci & Ryan, 2000) и концепцията за „нагласа за растеж“ (Dweck, 2006), обяснява защо вътрешният интерес и ориентацията към учене водят до по-устойчиви резултати. Социалните и политическите умения (Ferris et al., 2005) допълват този профил, осигурявайки способност за влияние, мрежово взаимодействие и автентично лидерство. Политическото умение включва четири измерения – социална проникателност, междуличностно влияние, мрежови способности и видима искреност – които заедно предсказват кариерния успех и лидерската ефективност независимо от когнитивните способности. Тези концепции обосновават включването на емпатията и социалната активност като дискретни елементи в настоящата таксономия.

Особено място в теоретичната рамка заема ценностното и етичното измерение. Ако личностните черти определят устойчивите поведенчески предразположености на индивида, то ценностите и етичното измерение формират дълбинната нормативна рамка, в която тези предразположености се реализират. Теорията на Schwartz (1992) за базисните ценности и изследванията върху ценностното

съответствие (Kristof-Brown et al., 2005) показват, че напасването между индивид и организация е най-силният предиктор за удовлетвореност и кооперация. Моралните основи и етичният характер функционират като механизми за вътрешна нормативна регулация, които намаляват транзакционните разходи за контрол (Arrow, 1974). Иновативен момент е включването на „споделените фикции“ (Харари, 2014) и наративите като механизми за мащабна координация, които влияят на икономическото поведение независимо от обективните показатели. На индивидуално ниво Guiso et al. (2003) демонстрират, че религиозните убеждения влияят върху икономическите нагласи като доверие, пестеливост и отношение към труда – прозрение, което обособява включването на религиозната вяра като функционален компонент на човешкия капитал.

Финалният етап на теоретичния преглед насочва към контекстуално-зависимите и „тъмните“ страни (dark side) на човешкия капитал. Изследванията на Hogan & Kaiser (2005) върху деструктивните характеристики и на Judge (2006) върху нарцисизма разкриват, че черти като арогантност и свръхувереност могат да имат адаптивна роля в специфични контексти (предприемачество, иновации), но са деструктивни в други (екипна работа, одит). Подобна амбивалентност се наблюдава и при циничността, която в своята форма на „професионален скептицизъм“ е критичен актив за управлението на риска и откриването на измами (Weick & Sutcliffe, 2007).

В обобщение, прегледът на литературата разкрива прогресивно разширяване на концепцията за човешкия капитал, но същевременно и няколко критични дефицита: липса на системна таксономия на некогнитивните фактори, терминологична разпокъсаност между дисциплините и преобладаващо идеализиран фокус върху само „положителните“ черти. Настоящото изследване адресира тези празноти чрез мултидисциплинарна интеграция и систематично идентифициране на над 30 дискретни елемента, организирани в осем тематични групи. Така се създава теоретична основа за едно по-реалистично и комплексно разбиране на човешкия потенциал, което отразява динамиката на съвременната икономическа реалност.

3. Дефиниране на нови дискретни елементи на човешкия капитал

Прегледът на литературата в преходния раздел разкри значителна еволюция на теорията за човешкия капитал – от тесен фокус върху образование и опит към по-широко признаване на компетенции, психологически капацитети и адаптивни способности. Въпреки това, както бе установено, съществува концептуален празник между признаването на сложността на човешкия капитал и систематичната му операционализация в конкретни, дефинирани елементи.

Настоящият раздел адресира този празник чрез детайлно представяне на нови дискретни елементи, организирани в осем тематични групи. За всеки елемент се предоставя ясна дефиниция, теоретично обосноваване чрез

връзка със съществуващи изследвания, практически примери и аргументация защо представлява компонент на човешкия капитал с измерима икономическа стойност.

Таксономията отразява разбирането, че човешкият капитал не е монолитна категория, но сложна конфигурация от взаимосвързани измерения – от вътрешни регулаторни механизми (саморегулация), през морално-етични ориентации и когнитивни капацитети, до социални компетенции, ценностни системи, адаптивни способности и мотивационни предразположения. Включването на амбивалентни черти допълнително признава, че реалният човешки капитал включва не само "желателни" характеристики, но и контекстуално-зависими елементи с нееднозначна стойност.

3.1. Саморегулация и изпълнителски функции

Саморегулацията и изпълнителските функции представляват фундаментален набор от когнитивни и поведенчески процеси, които позволяват на индивида съзнателно да управлява вниманието, емоциите и действията си в преследване на дългосрочни цели (Baumeister & Vohs, 2004). В контекста на съвременния труд тези способности се явяват регулаторна основа или координационен механизъм на човешкия капитал: докато традиционната теория акцентира върху знанията на индивида, саморегулацията определя начина, по който той прилага своя капацитет.

Централно място в тази група заема **дисциплината** – способността за

последователно спазване на правила и самоналожени стандарти, независимо от моментните импулси и външни изкушения. Дисциплината генерира икономическа стойност чрез намаляване на грешките, абсентизма и транзакционните разходи за контрол. Duckworth & Seligman (2005) показват, че самодисциплината е по-силен предиктор за академичен и професионален успех от когнитивния интелект, а Schmidt & Hunter (2004) потвърждават положителното ѝ влияние върху работната производителност. В организационен план тя генерира икономическа стойност чрез регулиране на грешките и абсентизма (Schmidt & Hunter, 2004), като пример за нейната роля е дисциплинираното следване на Kaizen принципите в Toyota, осигуряващо устойчиво конкурентно предимство.

Паралелно с дисциплината, **волевата регулация** (волята) функционира като психическата енергия и устойчивост, необходими за преодоляване на вътрешна съпротива. Макар концептуализирана като ограничен ресурс (Baumeister, 2007), нейното управление определя устойчивостта в сложни проекти и действия като усилващ фактор на всички останали умения.

В ерата на информационно претоварване **способността за концентриция** – капацитетът за поддържане на фокусирано внимание върху релевантна задача при наличие на конкуриращи се стимули – се утвърждава като критичен и все по-оскъден ресурс. Проучванията показват, че честите прекъсвания водят до загуба на близо 28% от продуктивното време (Mark et al., 2008), което прави концентрацията директен

производствен фактор. Финансовият анализатор, способен на дълбока когнитивна работа (Deer Work), генерира по-висока добавена стойност чрез идентифициране на аномалии, които повърхностното внимание неизменно пропуска.

Ефективността на тези когнитивни процеси се подпомага от **способността за рутинизация** – капацитета за изграждане и поддържане на стабилни поведенчески модели, които автоматизират редовни задачи и освобождават когнитивни ресурси за по-сложна работа (Wood & Neal, 2007). Една добре развита предоперативна рутина при хирурга например функционира като структурна основа за надеждност и качество, която минимизира риска и гарантира консистентно качество без постоянна волева мобилизация.

Специфичен, но често пренебрегван елемент в икономиката на услугите и производството, е **способността за извършване на повтарящи се действия без досада** – толерантността към монотонност като ключова детерминанта на качеството в роли с висока степен на стандартизация (Fisher, 1993). Тя позволява на контролор по качеството да поддържа бдителност при стотици цикли на проверка, предотвратявайки дефекти, които биха довели до значителни финансови и репутационни щети.

В основата на дългосрочното натрупване на човешки капитал стои способността за отлагане на удоволствието – готовността за отказ от непосредствена награда в полза на по-голяма бъдеща полза – която функционира като метакапитал (способност от

по-висок порядък, обуславяща натрупването на останалите форми на човешки капитал). Класическото изследване на Mischel (1989) демонстрира, че тази способност предсказва по-високи нива на инвестиции в образование и развитие в зряла възраст. Менеджърът, който инвестира в дългосрочно обучение на екипа си за сметка на краткосрочната производителност, демонстрира именно този капацитет за стратегическо управление на индивидуалната и организационната стойност.

3.2. Морално-етични качества

Морално-етичните качества представляват сложна система от вътрешни стандарти, които ръководят поведението на индивида извън рамките на институционалните ограничения. Докато традиционната икономическа теория често разглежда етиката като външен фактор (North, 1990), настоящото изследване я позиционира като ендегенен компонент на човешкия капитал с директни икономически последици. В основата на тази група стои **моралът** – вътрешната система от норми и принципи за разграничаване между правилно и грешно, която направлява поведенческите избори на индивида независимо от външни санкции. Според Kohlberg (1984), високите стадии на морално развитие водят до решения, балансиращи личния интерес с общественото благо, което в бизнес контекст регулира нуждата от скъпо струващ мониторинг. Моралът функционира като механизъм за вътрешна нормативна регулация, превръщайки доверието в критичен механизъм за

намаляване на транзакционните разходи (Arrow, 1974).

Практическото измерение на тези норми се проявява чрез **етичността** – последователното прилагане на принципи като честност, прозрачност и отговорност в професионалната среда, което надхвърля моралната преценка и изисква характер за действие. Моделът на Rest (1986) подчертава, че етичното поведение изисква не само преценка, но и характер за действие, което според Treviño (2006) корелира с по-ниски нива на вътрешни конфликти и текучество. Пример за това е мениджърът по продажби, който открито комуникира ограниченията на даден продукт; макар и рисковано в краткосрочен план, това поведение генерира репутационен актив и дългосрочна лоялност, намалявайки транзакционните разходи чрез изграждане на автентични бизнес връзки.

Специфичен елемент с висок риск профил е **доблестта** (moral courage) – способността за поемане на лични рискове в защита на принципи и колективни интереси, функционираща като превантивен механизъм срещу организационна дисфункция (Harbour & Kisfalvi, 2014). Инженерът, който сигнализира за технически дефект въпреки натиска от висшето ръководство, демонстрира именно този компонент на човешкия капитал, предотвратявайки катастрофални загуби за компанията в бъдеще.

Тясно свързана по същността си с доблестта е **честта** – привързаността към споразумения и стандарти дори при липса на формален контрол – която намалява разходите за контрол и позволява по-гъвкави договорни

отношения, базирани на личната почтеност (Jensen & Meckling, 1976).

Завършващ елемент в тази група е **автентичността** – съответствието между вътрешни ценности и външно поведение. Автентичното лидерство (Avolio & Gardner, 2005) генерира по-висока ангажираност, тъй като регулира „емоционалните разходи“ (emotional labor costs) от поддържането на фалшиво поведение (Grandey et al., 2012). Когато един мениджър е автентичен и признава грешките си, той създава среда на психологическа безопасност, която е фундаментална за иновациите в организацията. Така морално-етичните качества се оформят като нормативна основа на индивида или вътрешна регулаторна система, определяща неговата надеждност в социално-икономическите мрежи.

3.3. Когнитивна гъвкавост и мислене

В условията на нарастваща сложност, когнитивната гъвкавост се превръща в механизъм за управление на самото мислене (метакогниция). Ключов елемент тук е способността за **превключване между различни типове мислене** – рационално, интуитивно, абстрактно и метафорично – която, базирайки се на теориите за двойната обработка (Kahneman, 2011), позволява адаптиране на когнитивния режим към контекста на задачата. Тази способност позволява на експертите да адаптират когнитивния си режим към контекста на задачата. Софтуерният архитект, например, трябва да премине от абстрактно проектиране на системи към стриктна логическа

оптимизация, като същевременно използва метафори за комуникация с клиенти. Това превключване действа като усилващ фактор на експертизата, позволявайки знанието да се прилага в коренно различни домейни.

Тази гъвкавост се подсилва от **критичното мислене** – систематичната, саморегулативна способност за анализ, оценка и синтез на информация чрез идентифициране на предположения и разпознаване на когнитивни пристрастия (Facione, 1990). В информационно претоварена среда критичното мислене функционира като механизъм за оценка на качеството, предпазващ от когнитивни изкривявания и грешни управленски решения. То не е просто сбор от знания, а дисциплинирана практика за оценка на предположения, която според Liu et al. (2016) е пряк предиктор за иновативността в организациите.

Един от най-иновативните елементи в настоящата таксономия е **способността за отучване** (unlearning) – капацитетът за съзнателно идентифициране и отхвърляне на остарели ментални модели, станали неадекватни в променена среда (Tsang & Zahra, 2008). В епоха на експоненциален технологичен прогрес новото учене често е невъзможно без предварително освобождаване от старите модели – опитният специалист, който съзнателно отхвърля утвърдени практики, за да усвои логиката на нова технология, предпазва своя човешки капитал от морална амортизация (de Grip & van Loo, 2002).

Двигателят на това постоянно обновяване е **любознателността** – устойчивата епистемична ориентация

към търсене на ново знание, която за разлика от моментното любопитство представлява трайна черта, мотивираща дълбоко разбиране дори без непосредствена практическа полза (Litman, 2005). Любознателността е фактор, който мотивира индивида да инвестира време в дълбоко разбиране дори без непосредствена практическа полза (Von Stumm et al., 2011). Тя генерира положителен цикъл на самоинвестиция: знанието поражда по-сложни въпроси, които водят до още по-задълбочена експертиза. По този начин когнитивната гъвкавост и мисленето трансформират човешкия капитал от статичен архив в динамична, самообновяваща се система, готова за предизвикателствата на несигурното бъдеще.

3.4. Социални компетенции

Социалните компетенции представляват способността на индивида да навигира ефективно в междуличностни мрежи и да създава стойност чрез сътрудничество. В епохата на екипната работа и мрежовите организации (Castells, 2000), икономическата стойност на индивида вече не се разглежда изолирано, а като функция от неговата интеграция в социалния контекст (Coleman, 1988). Фундаментален елемент в тази група е **емпатията** – способността за разпознаване, разбиране и адекватен отклик на емоционалните състояния и перспективи на другите, включваща както когнитивен, така и афективен компонент (Davis, 1983). Goleman (1995) я позиционира като ядро на емоционалната интелигентност, а в практически план тя функционира като „социален сензор“. Продуктивният

Икономически теории

мениджър, който притежава висока емпатия, не просто събира обратна връзка, а проектира решения, които адресират психологическите нужди на клиентите, генерирайки по-висока лоялност и пазарен успех.

Тази сензитивност е основа за **способността за сътрудничество** – капацитетът за ефективно координиране на усилия към общи цели чрез споделяне на информация, взаимно подпомагане и конструктивно разрешаване на конфликти. Теорията на игрите (Axelrod, 1984) доказва, че кооперативните стратегии превъзхождат егостичните при дългосрочни взаимодействия. В интелектуалния труд, където крайният продукт е резултат от колективни процеси, способността за сътрудничество действа като фактор за експоненциално усилване на колективната производителност. Софтуерният разработчик, който активно споделя знания и подпомага екипа си, увеличава общата производителност на системата значително повече от всеки изолиран, макар и гениален специалист.

Ефективното взаимодействие обаче зависи и от **социалната съвместимост** – степенята, в която психологическият профил на индивида допълва този на групата – релационен елемент на човешкия капитал, чиято стойност се актуализира единствено в контекста на специфична група. Изследванията върху състава на екипите (Velbin, 2010) показват, че балансът между роли (напр. визионер и прагматик) предотвратява груповото мислене (groupthink) и повишава устойчивостта на организацията.

Когато индивидът притежава висока **социална адаптивност** – способността за разпознаване, приемане и ефективно функциониране в рамките на установените неписани норми – той бързо редуцира разходите за организационна интеграция и реализира техническия си капацитет по-ефикасно.

На срещуположния полюс на адаптивността стои **социалната активност** – способността на индивида не просто да се вписва в установените норми, а активно да ги променя, налагайки нови модели на взаимодействие като инициатор на организационна промяна (Caldwell, 2003). Като инициатори на организационна промяна, такива личности притежават капацитет за институционално влияние, позволяващ им да трансформират организационната култура от инертна към иновативна. В глобализираната икономика този капацитет се разширява до **културна интелигентност (CQ)** – многоизмерната способност за ефективно функциониране в културно разнообразни контексти чрез разпознаване на културни различия, адаптиране на поведение и медиране между културни перспективи (Earley & Ang, 2003). Мениджърът на глобален проект, който умее да медира между различни културни перспективи и да адаптира стила си на комуникация, превръща многообразието от пречка в стратегическо предимство, осигурявайки плавното протичане на международните бизнес операции.

3.5. Ценностно измерение

Ценностното измерение на човешкия капитал съставлява системата

от дълбоки убеждения, които определят приоритетите и поведенческите избори на индивида при липса на пълна информация. Традиционно разглеждани като външни фактори (Stigler & Becker, 1977), ценностите днес се признават за конститутивен елемент на индивидуалния капитал с преки икономически последици (Bowles, 1998). В основата на това измерение стои **ценностната съвместимост** – структурното съответствие между личните вярвания и тези на организацията. Използвайки кръговата структура на Schwartz (1992), можем да анализираме как това съответствие предсказва удовлетворението и кариерния успех (Edwards & Cable, 2009). Организации, които селектират кадри въз основа на ценностна съвместимост, реализират по-висока възвръщаемост чрез намаляване на разходите от неефективен подбор.

Когато първоначалното съответствие е непълно, се задейства **ценностната адаптивност** – способността за автентично интегриране на организационните ценности в собственията система чрез интернализация, надхвърляща повърхностното съобразяване (Kelman, 1958). Служител, който прегърне мисията на своята организация, се превръща в автономно функциониращ субект или индивид с висока вътрешна мотивация и намалена нужда от външен контрол, чиято висока производителност вече не изисква постоянен външен мониторинг.

Иновативен принос на настоящата таксономия е включването на **религиозната вяра** като функционален компонент на човешкия капитал с измеримо влияние върху доверието и етичното

поведение (Guiso et al., 2003). Тя осигурява вътрешна мотивация и устойчивост при екзистенциални предизвикателства (Pargament, 1997), функционирайки като смислов ресурс в позиции с висока морална натовареност.

Вярата във фикции – способността за ангажиране със споделени социални конструкции като пари, корпорации или организационна мисия, които нямат материална референтност, но функционират като интересубективни реалности – е мощният координационен механизъм на Homo sapiens (Harari, 2014), позволяващ мащабно сътрудничество и мобилизиращ доброволното усилие като критична гетермиманта в икономиката на знанието. Когато служителите в един стартъп вярват в **споделен организационен наратив** за промяна на света, те влагат усилия, надхвърлящи пазарното възнаграждане.

3.6. Адаптивност и устойчивост

В динамичната **VUCA** среда (волатилност, несигурност, сложност и двусмисленост), адаптивността и устойчивостта се трансформират от „меки умения“ в критични активи. **Психологическата устойчивост (resilience)** – способността за възстановяване от неуспехи, стрес и значителни предизвикателства при запазване на функционалната ефективност – функционира като защитен механизъм срещу въздействието на икономически сътресения на индивидуално ниво. Тя позволява на професионалиста бързо да се възстанови от неуспехи – като отменен проект или пазарен срив – и да преготвори ерозията на своя

интелектуален капитал вследствие на бърнаут. Устойчивите индивиди използват положителни емоции, за да неутрализират стреса (Tugade & Fredrickson, 2004), подгърайки функционална ефективност дори при кризи.

Тази устойчивост се допълва от **толерантността към неяснота** – способността да се действа ефективно при липса на пълна информация, без преждевременно затваряне на опции. В икономики, където предимството на първия (first-mover advantage) изисква решения преди пазарът да се е избистрил, тя е пермисивен фактор за иновация (Knight, 1921), предпазващ от аналитична парализа (analysis paralysis). Като техническо разширение на тази агативност, **цифровата грамотност** – способността за ефективно използване на цифрови технологии за достъп до информация, комуникация и решаване на проблеми, включваща както технически умения, така и критична оценка на дигитална информация – гнес е базов капацитет, наравно с четенето и смятането. Тя действа като фактор за технологично усилване на възвръщаемостта, осигурявайки достъп до инструменти и мрежи, които експоненциално увеличават възвръщаемостта от всички останали форми на капитал (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

3.7. Мотивационен и развоен потенциал

Ако знанията и уменията представяват натрупания ресурс на индивида, то мотивационният потенциал определя траекторията на неговото инвестиране и развитие. Тази група елементи определя траекторията

на натрупване на човешки капитал във времето. **Предразположеността за постижения** – устойчивата ориентация към поставяне и настоячиво преследване на предизвикателни цели, характеризираща се с вътрешна мотивация за превъзходство отвъд външните стимули – е вътрешният двигател, който кара професионалистата систематично да си поставя цели за максимално разтягане на капацитета (stretch targets) (McClelland, 1961). В комбинация с **предразположеността за иновативност** – склонността към генериране, приемане и имплементиране на нови идеи, методи или решения, характеризираща се с толерантност към риск и готовност за експериментиране – тя генерира несъразмерна стойност в икономиките на знанието (Schumpeter, 1942).

Същевременно, **предразположеността за предприемачество** – склонността към идентифициране и експлоатиране на възможности и мобилизиране на ресурси за създаване на нова стойност дори при липса на формална предприемаческа роля – функционира като сензор за възможности, позволяващ улавянето на стойност там, където другите виждат само риск. В корпоративна среда този вътрешнофирмен предприемач лобира за ресурси и реализира нови идеи, създавайки опционна стойност за фирмата. За да не се обезцени този капитал, е критична **предразположеността за обучение и преквалификация** – устойчивата готовност за инвестиране в придобиване на нови знания и умения, включително готовността за отхвърляне на остарели компетенции

в полза на нови – основният механизъм за самообновяване в свят на бързо остаряващи умения (Dweck, 2006).

Податливостта на мотивация отразява степента, в която индивидът е чувствителен към различни управленски интервенции според личния си мотивационен профил. Тя функционира като показател за управленска ефективност: определя доколко организацията може да оптимизира използването на наличния човешки капитал чрез своите лидерски практики (Barbuto & Scholl, 1998).

3.8. Отрицателни и амбивалентни черти

Включването на отрицателни и амбивалентни черти в настоящата таксономия е ключов научен принос, който преодолява идеализираните и често непълни модели на човешкия капитал. Тези елементи функционират като „контекстуални модулатори“ (елементи на човешкия капитал с променлива икономическа стойност в зависимост от ролята и средата) – тяхната икономическа стойност не е фиксирана, а зависи от взаимодействието между средата, конкретната ситуация, ролята на участниците в нея и целта.

Добър пример за такава амбивалентност е **перфекционизмът** – стремението към безупречност и поставянето на изключително високи стандарти за изпълнение, придружени от критична самооценка. В своя адаптивен аспект той е фактор за осигуряване на качеството в индустрии с нулев толеранс към грешки, като хирургията или авиацията. В други случаи, дезадаптивният перфекционизъм води до

намаляваща пределна ефективност – ситуация, в която служителят инвестира огромно време за минимални подобрения, надхвърляйки точката на оптимална ефективност и рискувайки бърнаут (Childs & Stoeber, 2012). В динамични среди, където скоростта на реакция (time-to-market) е водеща, прекомерният перфекционизъм се превръща от предимство в недостатък.

По подобен начин **скептицизмът** (професионалното недоверие) – склонността към подлагане на съмнение на предоставената информация и търсене на допълнителни доказателства преди приемане на твърдения – е критична компетентност в сферата на одита, финансите и управлението на риска, където функционира като основен защитен механизъм срещу груповото мислене (groupthink) и корпоративните измами (Janis, 1972).

Умереният **цинизъм** – склонността към скептицизъм относно мотивите на другите и недоверието в официалните наративи – може да повиши аналитичната строгост, превръщайки индивида във вътрешен критичен оценител, който поставя под въпрос необоснования оптимизъм, макар и на цената на сложна вътрешна комуникация (Cutler, 2005).

Включването на **арогантността** – прекомерната увереност в собствените способности, често придружена от пренебрежително отношение към мненията на другите – като амбивалентен елемент признава нейната контекстуална стойност: потенциално ценна в предприемачеството и иновациите като източник на непоколебима увереност, но деструктивна в екипната

работа и ролите с висока чувствителност към риска (Hiller & Hambrick, 2005).

Финален елемент в тази група е **макиавелизмът** – склонността към стратегическа прагматичност и фокус върху поддържането на влияние, която в специфични контексти като преговори и навизиране в сложни организационни йерархии може да функционира като политически капитал, генериращ икономическа стойност, но носи значителен етичен риск при неподходящ израз (Christie & Geis, 1970).

Анализът на амбивалентните черти разкрива съществена закономерност: тяхната функционална зависимост е **нелинейна по характер**. Умерените нива на скептицизъм или перфекционизъм генерират измерими ползи за организационната ефективност, докато екстремните им прояви парализират процесите и ерозират доверието в екипната среда. Тази нелинейност оспорва линейните допускания, върху които традиционно се основава измерването на човешкия капитал, и поставя под въпрос адекватността на стандартните HR инструменти.

Концептуалното включване на амбивалентните черти в таксономията налага фундаментална промяна в диагностичната логика на подбора и управлението на таланти: от бинарния въпрос „Притежава ли кандидатът тези черти?“ към контингентния въпрос „При какви организационни условия и в каква роля този специфичен профил ще генерира стойност?“. В постиндустриалната икономика, където многообразието от мисловни модели е структурна предпоставка за устойчивост и иновация, способността на

организациите да разпознават и позиционират адекватно амбивалентните профили им позволява да оползотворят пълния спектър от човешкия капацитет – превръщайки характеристики, традиционно третирани като пречка, в стратегическо конкурентно предимство.

3.9. Синтез на таксономията и теоретични изводи

На базата на представения детайлен анализ на новите дискретни елементи на човешкия капитал, можем да формулираме няколко фундаментални теоретични извода, които преосмислят традиционната концепция за индивидуалната икономическа стойност:

1. **Многоизмерност и хетерогенност:** Човешкият капитал не е монолитен конструктор, а сложно портфолио от осем групи фактори (когнитивни, социални, ценностни, мотивационни и амбивалентни). Неговото богатство произтича от взаимодействието между твърдите технически умения и меката управленска и смислова инфраструктура на индивида.
2. **Нелинейни и синергични взаимодействия:** Връзките между елементите не са просто адитивни (сумарни). Те функционират синергично, като определени черти (например волята или цифровата грамотност) действат като „мултипликатори“ на останалите знания.
3. **Модулираща роля на амбивалентните черти:** „Тъмната страна“ на профила не е просто пасив; тя може да има както деструктивен, така и стабилизиращ ефект върху

фундаменталните умения, в зависимост от тяхното съчетание.

4. **Релационна и контекстуална стойност:** Стойността на човешкия капитал не е универсална константа. Тя е релационна величина, която се актуализира само при правилно

взаимодействие със специфичната работна среда и организационни цели.

5. **Конфигурационен подход към измерването:** Оценката на човешкия капитал трябва да се фокусира върху откриването на ефективни

Таблица 1. Разширяваща тематична таксономия на индивидуалния човешки капитал

Група елементи	Ключови дискретни компоненти	Основна икономическа / организационна функция	Контекстуална илюстрация
1. Саморегулация	Дисциплина, воля, концентрация, рутинизация, отлагане на удоволствието	„Управленска инфраструктура“, намаляване на грешките и престопите.	Дисциплинирано следване на производствени стандарти при отсъствие на директен контрол осигурява устойчиво качество и намалява процента на дефекти.
2. Морално-етични	Морал, етичност, доблест, чест, автентичност	„Институционална инфраструктура“, намаляване на разходите за мониторинг и контрол.	Мениджър по продажби, който прозрачно комуникира ограниченията на продукта, изгражда дългосрочен репутационен актив и намалява транзакционните разходи чрез автентични бизнес връзки.
3. Когнитивна гъвкавост	Превключване на режими, критично мислене, отучване, любознателност	Механизъм за оценка на качеството, адаптация към сложност и иновации.	Опитен специалист, който съзнателно отхвърля утвърдени практики при внедряване на нова технология, предпазва човешкия си капитал от морално остаряване.
4. Социални компетенции	Емпатия, сътрудничество, адаптивност, активност, културна интелигентност	„Мрежов мултипликатор“, генериране на стойност чрез взаимодействие.	Мениджър на глобален проект с висока културна интелигентност превръща многообразието от пречка в стратегическо предимство при международни операции.
5. Ценностно измерение	Адаптивност, съвместимост, религиозна вяра, вяра във фикции	„Смислова инфраструктура“, вътрешна мотивация и мащабна координация.	Служители в стартъп, споделящи организационния наратив за промяна на индустрията, влагат усилия, надхвърлящи пазарното възнаграждение.
6. Адаптивност и устойчивост	Психологическа устойчивост (resilience), толерантност към неяснота, цифрова грамотност	„Динамични способности“, застраховка срещу морално остаряване на капитала.	Професионалист с висока психологическа устойчивост запазва продуктивност и извлича научени уроци след отменен проект, вместо да изпадне в продължителна деморализация.
7. Мотивационен потенциал	Постижения, иновативност, предприемачивост, податливост на мотивация	„Инвестиционна политика“, двигател на самообновяването и растежа.	Служител с висока податливост на мотивация и предразположеност за обучение се превръща в ключов специалист в рамките на 12-18 месеца при целенасочена програма за развитие.
8. Амбивалентни черти	Аrogантност, перфекционизъм, скептицизъм, циничност	Контекстуални модулатори, управление на риска и специфично напасване.	Умереният цинизъм на мениджър по риска идентифицира скрити измами и необосновани прогнози, които позитивно настроен колега би пропуснал.

Източник: Авторско проучване

Икономически теории

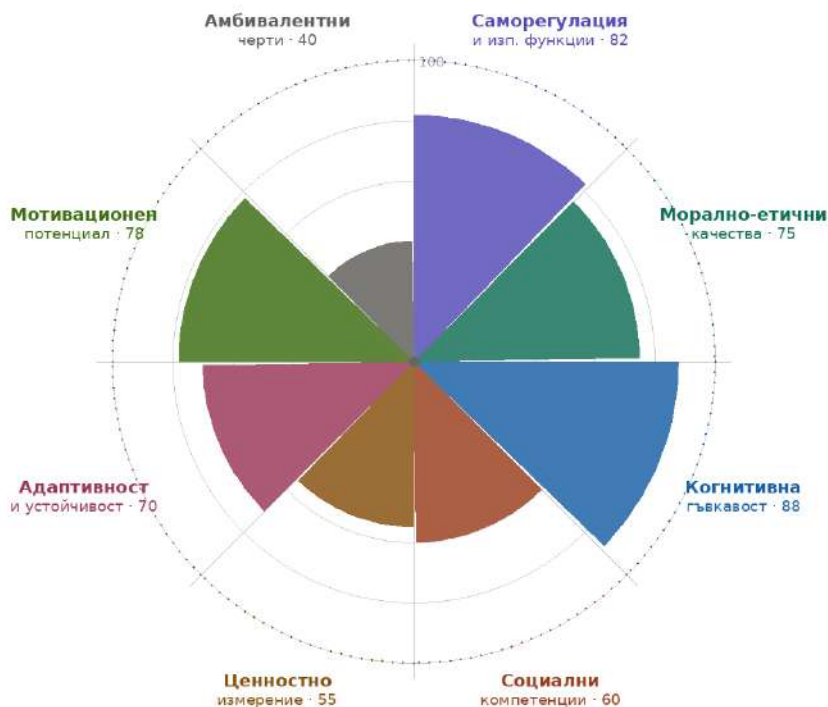
профили (конфигурации от черти), а не върху търсенето на изолирани, идеални характеристики.

Тези изводи са систематизирани в обобщаваща таксономия, представена в таблица 1.

Фигура 1 визуализира таксономията като радиален профил на индивидуалния човешки капитал. Диаграмата е разделена на осем равни сектора, всеки от които съответства на една от идентифицираните тематични групи. Запълването на всеки сектор от центъра към периферията представлява относителната стойност на съответната група по скала от 0 до 100, където периферията обозначава максимален капацитет. Незапълнената

част на сектора визуализира неизползвания потенциал в дадената група.

Представеният профил е илюстративен. Важно е да се подчертае, че диаграмата не се чете адитивно – целта не е максимизиране на всички сектори едновременно, а идентифициране на специфична конфигурация, оптимална за дадена роля и организационна среда. В съответствие с тезата за амбивалентните черти (Група 8), умерените стойности в определени сектори могат да бъдат функционално по-ценни от максималните. Така радиалният профил се превръща от статична оценка в динамичен диагностичен инструмент за конфигурационно напасване между индивида и ролята.



Фигура 1. Радиален профил на индивидуалния човешки капитал (Стойностите са илюстративни, скала 0-100)
Източник: Авторово проучване

4. Триизмерен интегрален модел на дискретните елементи на човешкия капитал. Концептуализация и функционална структура

В предходните глави беше направен детайлен преглед на разширеното портфолио от дискретни елементи, които съставляват съвременния човешки капитал. Анализът показва, че тези елементи не съществуват изолирано, а функционират в сложна система от взаимни зависимости. За да бъде този капацитет операционализиран и използван ефективно в управленската практика, е необходимо преминаването от линеен списък (таксономия) към **интегрален модел**, който отразява пространственото и функционалното разположение на тези характеристики.

Настоящата глава представя авторски концептуален модел, който организира дискретните елементи в триизмерно пространство. Моделът не просто класифицира уменията, а разкрива тяхната роля в жизнения цикъл на професионалната реализация чрез три фундаментални оси: **Ос на Фундамента (Стабилност)**, **Ос на Динамиката (Растеж)** и **Ос на Изпълнението (Контекст)**.

4.1. Теоретична логика на триизмерната конструкция

Разработването на триизмерния интегрален модел е логическо продължение на десетилетия научни търсения в българската икономическа школа – от методологичните основи на Казаков (2001, 2010) и аналитичната рамка на Зарева (2010), през холистичния поглед на Владиков (2015), до съвременните

изследвания на некогнитивните фактори на Танева (2025) – синтезирайки техните приноси в операционализируем инструмент за стратегическо управление на таланти.

Преходът към триизмерно представяне е продиктуван от необходимостта да се отрази динамичната природа на човешкия капитал. Докато традиционните модели често се фокусират върху статичното измерване на знанията (stock of capital), предложеният модел акцентира върху неговото функциониране и трансформация (flow and application).

Логиката на модела се базира на разбирането, че за да бъде един индивид високопродуктивен в дългосрочен план, той се нуждае от:

1. **Устойчива база**, която гарантира надеждност на поведението (Фундамент);
2. **Вектор на растеж и обновяване**, който предпазва капитала от морално остаряване (Динамика);
3. **Адаптивен интерфейс**, който позволява на вътрешния капацитет да се реализира в конкретна социална и организационна среда (Изпълнение).

Тази триангулация позволява за първи път да се визуализират не само „силните страни“ на индивида, но и неговите специфични рискови зони – например висока динамика (растеж) при слаб фундамент (етика и саморегулация) или силен фундамент, който обаче остава нереализиран поради ниска адаптивност към контекста.

4.2. Първа ос: Ос на Фундаментата (Стабилност и надежност)

Оста на Фундаментата представлява базовото равнище на човешкия капитал, което гарантира предсказуемост, етичен интегритет и оперативна устойчивост. В икономически смисъл тази ос определя нивото на транзакционните разходи при работа с даден индивид: колкото по-силно е развит фундаментът, толкова по-малка е нуждата от външен контрол, мониторинг и скъпо струващи дублиращи системи за сигурност. Фундаментът не е просто сбор от изолирани качества, а носеща конструкция, изградена от синтеза между саморегулацията и морално-етичните ценности. Той функционира като стабилизиращ механизъм, който задържа индивида към професионалните стандарти и личните принципи, независимо от външния натиск или изкушенията на средата. Неговото значение се проявява в осигуряването на надежност на изпълнението, етична устойчивост и енергийна ефективност чрез рутинизация на процесите.

Връзката между дисциплината и етиката в този контекст не е просто съпътстваща, а функционално спояваща. Докато етиката дефинира *какво* е правилно да се направи, дисциплината осигурява волевия ресурс това да бъде действително извършено, особено в ситуации на висок стрес. Без дисциплина етичните намерения остават само пожелателни, а без етика дисциплината се превръща в сляпо подчинение или студена пресметливост. Заедно те образуват вътрешната кохезия на личността, която прави човешкия капитал устойчив на корупция и деградация.

Тази синергия действа като вътрешна нормативна рамка, която предпазва организацията от репутационни и правни рискове, превръщайки индивида в саморегулиращ се агент.

Липсата на стабилност по Оста на Фундаментата при наличие на високи нива по останалите оси създава т.нар. деструктивен потенциал – ситуация, в която индивидът притежава интелектуална мощ и предприемачески дух, но се превръща в дестабилизиращ фактор. Типичен пример за такъв структурен срив са случаите с големи финансови измами, при които субекти с висока когнитивна гъвкавост използват своята иновативност, за да заобиколят системите за контрол. Тъй като липсва „вътрешният одитор“ на морала и способността за отлагане на удоволствието, тези личности поемат неоправдани рискове, които в крайна сметка водят до загуби, надхвърлящи капацитета на цялата организация. В този смисъл Фундаментът е условие за валидност на целия модел: той е стабилизаторът, без който ускорението на развитието неизбежно води до системен разпад.

4.3. Втора ос: Ос на Динамиката (Растеж и адаптивна скорост)

Ако Оста на Фундаментата е стабилизаторът на системата, то Оста на Динамиката представлява нейният двигател – векторът, който определя скоростта, с която индивидуалният човешки капитал се обновява, разширява и трансформира в икономическа стойност. В съвременната икономика, белязана от „творческото разрушение“ на Шумпетер, статичните знания бързо

губят своята пределна производителност. Ето защо тази ос не измерва натрупания обем от информация, а **капацитета за учене и иновация** през целия жизнен цикъл. Тя синтезира групите „Когнитивна гъвкавост“, „Мотивационен потенциал“ и „Адаптивност“, превръщайки ги в единна сила за самоинвестиция.

В основата на динамичния растеж стои интелектуалното любопитство и нагласата за растеж (*growth mindset*), които задвижват цикъла на постоянно придобиване на нови компетенции. Тук ключов елемент е метакогнитивната способност за „отучване“ – волевият акт на отхвърляне на остарели ментални модели, които вече не служат на актуалната реалност. Индивид с висок коефициент по Оста на Динамиката не просто се адаптира към промените, той ги предвижда и активно ги провокира чрез своята предразположеност към иновативност и предприемачество. Това е субектът, който вижда в несигурността не заплаха, а пазарна ниша, притежавайки необходимата толерантност към неяснота, за да действа преди настъпването на пълна информационна яснота.

От икономическа гледна точка, Оста на Динамиката функционира като механизъм за борба с „моралното остаряване“ на човешкия капитал. Чрез цифровата грамотност и постоянната преквалификация, индивидът поддържа своята пазарна релевантност, осигурявайки висока възвръщаемост на първоначалните инвестиции в образование. Важно е да се отбележи, че динамиката е тясно свързана с психологическата устойчивост (*resilience*):

скоростта на растеж зависи от способността за бързо емоционално и когнитивно възстановяване след неуспех. Така динамичната ос се оформя като жизнената енергия на модела – тя определя дали човешкият капитал ще остане замръзнал в миналото, или ще се развива експоненциално, изпреварвайки технологичните и пазарни трансформации.

Без този динамичен компонент, дори най-солидният етичен и дисциплинарен фундамент рискува да се превърне в статичен ресурс, неспособен да генерира иновация. Следователно, Оста на Динамиката е тази, която придава смисъл на Фундамента в условията на бъдещето, превръщайки стабилността в трамплин за непрекъснат прогрес.

4.4. Трета ос: Ос на Изпълнението (Контекст и реализация)

Оста на Изпълнението представлява релационното измерение на човешкия капитал – пространството, в което индивидуалните заложиби се срещат с организационните изисквания и социалната динамика. Докато първите две оси описват вътрешния капацитет и потенциал, третата ос определя неговата **ефективна реализация**. Тук стойността на човешкия капитал спира да бъде теоретична и става контекстуално зависима, синтезирайки групите „Социални компетенции“, „Ценностно измерение“ и „Амбивалентни черти“. В това измерение се решава фундаменталният въпрос за управлението на талантите: не просто колко способен е индивидът, а доколко неговият специфичен профил е приложим и продуктивен в дадена среда.

Централно място тук заемат ценностната съвместимост и способността за социална адаптация. Един изключително дисциплиниран и иновативен специалист (високи нива на Фундамент и Динамика) може да претърпи пълен професионален провал, ако неговата ценностна система е в конфликт с организационната култура или ако му липсва културна интелигентност за навигиране в екипната среда. Оста на Изпълнението функционира като трансформационен интерфейс: тя може или да мултиплицира индивидуалния капацитет чрез емпатия и сътрудничество, или да го блокира чрез социална несъвместимост. В този контекст социалните компетенции не са просто допълнение, а критичен фактор, който превръща суровия талант в използваем организационен ресурс.

Особено оригинален аспект на тази ос е ролята на амбивалентните черти, които тук се проявяват като контекстуални модулатори. В измерението на Изпълнението характеристики като скептицизъм или перфекционизъм представят да бъдат дефекти и могат да се превърнат в активи, стига да съответстват на изискванията на ролята. Един циничен, но прецизен одитор може да генерира по-висока икономическа стойност в своята специфична ниша, отколкото един оптимистичен, но повърхностен мениджър. По този начин Оста на Изпълнението отхвърля идеята за универсално оптималния индивидуален профил и налага парадигмата на **конфигурационното напасване**. Тя доказва, че върховите постижения са резултат от резонанса между вътрешните качества и външните очаквания.

В заключение, триизмерният модел предлага холистичен поглед върху човешкия капитал като динамична система. Интеграцията на Фундамента (кой си ти), Динамиката (накъде отиваш) и Изпълнението (как се вписваш) позволява на организациите да преминат от фрагментарно оценяване към стратегическо управление на профили. Стойността на индивида вече не се измерва в изолирани единици знание, а в способността му да поддържа стабилност, да генерира растеж и да постига резултати в постоянно променящия се социално-икономически контекст.

4.5. Синтетичен ефект: Взаимодействие на осите в интегралното пространство

Завършващият елемент на предложения модел е разбирането за неговата цялостност – трите оси не са паралелни, а взаимно проникващи се измерения, които формират специфичното „пространство на капацитета“ на индивида. Когато Фундаментът, Динамиката и Изпълнението работят в синхрон, се постига състояние на оптимално функциониране, което наричаме **устойчив висок потенциал**.

Анализът на взаимодействието между осите позволява идентифицирането на четири критични конфигурации (чието подробно разглеждане е предмет на следващия раздел):

- **Зона на устойчиво лидерство** (Висок Фундамент + Висока Динамика + Високо Изпълнение);
- **Риск от „Инерция на почтеността“** (Висок Фундамент + Ниска Динамика);

- **Risk от „Нестабилен растеж“** (Висока Динамика + Нисък Фундамент);
- **Зоната на латентен потенциал** (Нисък Фундамент + Ниска Динамика + Ниско Изпълнение).

Триизмерният модел подчертава, че ефективното управление на човешкия капитал не се изчерпва с придобиването на нови умения. То е процес на **калибриране** – укрепване на фундамента, за да издържи на високата динамика,

и фино настройване на изпълнението, за да може този капацитет да намери своята правилна точка на приложение. Така моделът се трансформира от теоретична абстракция в стратегическа карта за навигация в сложността на съвременния труд, където човекът е едновременно стабилизатор и двигател на икономическия прогрес.

След като беше дефинирана индивидуалната логика на всеки от трите

Таблица 2. Функционална структура на триизмерния интегрален модел

Ос на модела	Включени групи елементи	Функционално предназначение	Резултатно състояние	Контекст. илюстрация
Ос 1: Фундамент (Стабилност)	Саморегулация; Морално-етични качества	Осигуряване на вътрешна кохезия и етичен интегритет; редуциране на транзакц. разходи.	Надеждност (Предсказуемост на поведението)	Проектен мениджър, изправен пред натиск от висшето ръководство да скрие закъснение в доставката, открито информира клиента и предлага компенсаторен план - запазвайки доверието и избягвайки по-сериозни репутационни и договорни рискове.
Ос 2: Динамика (Растеж)	Когнитивна гъвкавост; Адаптивност; Мотивационен потенциал	Задвижване на непрекъснато самообновяване; борба с моралното остаряване на знанията.	Конкурентосп. (Скорост на развитието)	Проектен мениджър, чийто екип е изправен пред внедряване на нова платформа за управление на проекти, иницира собствено обучение, преосмисля утвърдените работни процеси и превежда екипа през промените, съкращавайки времето за адаптация наполовина.
Ос 3: Изпълнение (Контекст)	Социални компетенции; Ценностно измерение; Амбивалентни черти	Калибриране на индивидуалния профил спрямо организац. среда и ролята.	Ефективност (Резонанс със средата)	При поемане на ръководство над мултинац. екип с различни комуникац. норми, същият мениджър адаптира стила си на вземане на решения - преминавайки от директивен към консултативен подход - и реализира пълния потенциал на екипа чрез ценностно и културно напасване.

Източник: Авторско проучване

вектора, е необходимо да се систематизира тяхното взаимодействие в единна функционална рамка. Представеният в таблица 2 модел интегрира разгледаните дотук осем групи дискретни елементи, като ги позиционира според тяхната роля в жизнения цикъл на човешкия капитал. Тази систематизация позволява прехода от теоретично описание към практическо операционализиране на модела, като ясно разграничава елементите, отговорни за **устойчивостта** (Фундамент), **прогреса** (Динамика) и **приложимостта** (Изпълнение) на индивидуалния капацитет. По този начин таблицата служи като концептуална карта, която трансформира абстрактните характеристики в измерими показатели за стратегическо управление на талантите.

Фигура 2 визуализира Триизмерния интегрален модел като правоъгълен паралелепипед в изометрична проекция. Трите оси на координатната система съответстват на трите измерения на модела: вертикалната ос представя Фундаментата (Ф) – стабилността и етичния интегритет на индивида; дясната низходяща ос представя Изпълнението (И) – контекстуалната реализация на капацитета; лявата низходяща ос представя Динамиката (Д) – капацитета за растеж и самообновяване. Всяка ос е градуирана в скала от 0 до 1.0, а пунктираният контур очертава максималния теоретичен потенциал при стойност 1.0 по всички три измерения.

Обемът на паралелепипеда – изчислен като произведение $\Phi \times Д \times И$ – представлява интегралния човешки капитал на индивида. Тази мултипликативна

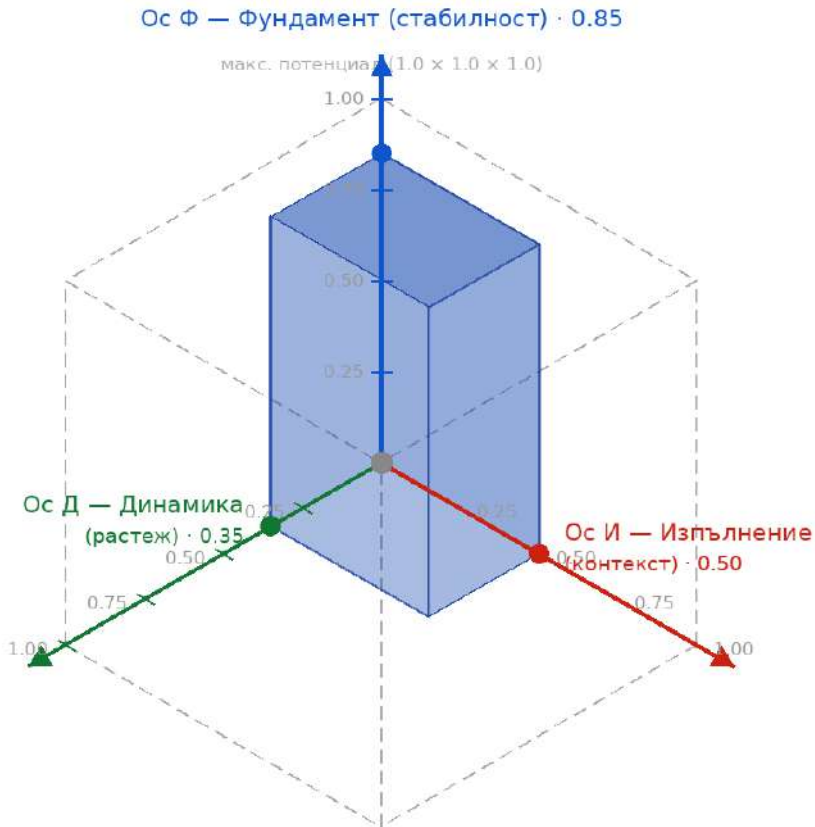
логика отразява централната теза на модела: ниска стойност по която и да е ос редуцира непропорционално общия капацитет, независимо от високите стойности по останалите две.

Цветът на паралелепипеда е определен по RGB схемата, в която синьото кодира Фундаментата, червеното – Изпълнението, а зеленото – Динамиката. При уравновесен профил с равни стойности по трите оси цветът клони към бяло. При доминираща ос профилът придобива нейния цвят – синьо при висок Фундамент, червено при високо Изпълнение, зелено при висока Динамика. Илюстративният профил ($\Phi=0.85$, $Д=0.35$, $И=0.50$) демонстрира случай на доминиращ Фундамент, което се изразява в синия цвят на паралелепипеда и обем 0.149 от максималния потенциал.

4.6. Взаимодействие на осите: критични конфигурации на капацитета

Трите оси на модела не функционират като независими променливи – те взаимно се обуславят и усилват, формирайки специфично пространство на капацитета за всеки индивид. Разбирането на тяхното взаимодействие позволява идентифицирането на четири критични конфигурации, които имат различни последици за организационната практика.

Когато и трите оси са развити в синхрон, се постига **зоната на устойчив висок потенциал** – конфигурация, при която моралната котва на Фундаментата, иновативната енергия на Динамиката и социалният интелект на Изпълнението взаимно се усилват. Обемът на паралелепипеда във фигура 2 е максимален, а цветът клони към



Фигура 2. Триизмерен интегрален модел на индивидуалния човешки капитал (Илюстративен профил: $\Phi=0.85 \cdot \Delta=0.35 \cdot \text{И}=0.50 \cdot \text{Обем} = 0.149 \cdot \text{Доминира } \Phi \rightarrow \text{син профил}$. При равни стойности по трите оси цветът на фигурата клони към бяло)

Източник: Авторско проучване

бяло – визуален израз на баланса между трите измерения.

Противоположна е конфигурацията на **инерция на почитеността**, при висок Фундамент и ниска Динамика – индивидът е изключително надежден и етичен, но капиталът му се обезценява в бързо променяща се среда поради липса на адаптивен капацитет. Паралелепипедът е висок, но тесен и плитък.

Най-рисковата конфигурация за организациите е **нестабилният растеж** – висока Динамика при нисък

Фундамент. Интелектуалната мощ и иновативността, съчетани с дефицит на морал и саморегулация, водят до опортюнистично поведение. Паралелепипедът е широк и дълбок, но нисък – обемът остава ограничен, а рискът е непропорционално висок.

Накрая, зоната на **латентен потенциал** – ниски стойности и по трите оси – не означава непременно нисък капацитет, а по-скоро индивид, който не е намерил още правилния контекст за реализация. Тази конфигурация е

особено характерна за ранните етапи на кариерното развитие и подчертава необходимостта от диагностичен, а не оценъчен подход при управлението на таланти.

5. Синтетични изводи и перспективи за бъдещи изследвания

Основните теоретични резултати от настоящото изследване налагат преход от линейното разбиране за човешкия капитал към **конфигурационен и динамичен модел**. Традиционният фокус върху натрупаните знания и формалното образование (Besker, 1964) вече не е достатъчен за обяснение на производителността в икономика, характеризираща се с висока степен на несигурност и технологична динамика. Чрез въвеждането на триизмерния модел се доказва, че икономическата стойност на индивида се генерира не от наличието на изолирани черти, а от техния специфичен синхрон. Най-значимият теоретичен синтез е признаването, че некогнитивните елементи – етика, саморегулация и устойчивост – представляват фундаменталната инфраструктура, която определя жизнеспособността на техническите умения.

Предложеният модел предлага нова архитектура за управление на талантите, която се различава от традиционните подходи по три основни признака. На първо място, подборът трябва да приоритизира етичната устойчивост и саморегулацията като филтър за вход, минимизирайки системните рискове преди техническата експертиза – организациите, които селектират

единствено по компетентност, без да оценяват фундамента, поемат скрит институционален риск, който се материализира при първото сериозно изпитание. На второ място, инвестициите в обучение следва да се пренасочат от усвояване на конкретни знания към развиване на мета-способности за отучване и когнитивна гъвкавост – не защото конкретните знания са без стойност, а защото в среда с висока скорост на морално остаряване способността за обновяване има по-висока дългосрочна възвръщаемост от всеки статичен запас от информация. На трето място, разпределението на кадрите трябва да се базира на контекстуално напасване, признавайки че амбивалентните черти като скептицизма или перфекционизма могат да бъдат стратегически активни в правилните роли – и същевременно деструктивни в грешните. Така управлението на талантите се трансформира от административна функция в стратегически инструмент за конфигурационна оптимизация на човешкия капитал.

Въпреки концептуалната цялост на модела, неговото по-нататъшно развитие поставя редица въпроси, които остават отворени за бъдещи изследвания. Критичен остава въпросът за **диагностичния инструментариум** – разработването на надеждна психометрична методология за измерване на невидимите елементи като вярта във фикции, доблестта или податливостта на мотивация, при които стандартните инструменти за самооценка са особено уязвими на социално желателни отговори. Перспективно направление е изследването на

груповата динамика и агрегирането

– как триизмерните профили на отделните индивиди се комбинират на ниво екип, дали съществуват оптимални конфигурации от фундаменти и динамики за специфични типове задачи, и при какви условия индивидуалните амбивалентни черти се усилват или неутрализират взаимно в екипен контекст. Навлизането на генеративния изкуствен интелект поставя фундаментален въпрос за самата структура на модела – дали цифровата грамотност и когнитивната гъвкавост ще се трансформират в качествено нови елементи на Оста на Динамиката, или технологията ще изисква въвеждането на изцяло нова четвърта ос, отразяваща взаимодействието между човешкия и машинния капитал. Накрая, **дългосрочни проследяващи изследвания** следва да определят как трите оси се променят в различните етапи от кариерата на индивида – дали фундаментът укрепва с натрупването на житейски опит, докато динамиката естествено затихва при достигане на експертност, и как организациите могат стратегически да балансират този процес чрез целенасочени интервенции в критичните кариерни преходи.

Предложеният Триизмерен интегрален модел представлява теоретична рамка, която може да служи като основа за разработване на диагностични инструменти и емпирични изследвания.

Заклучение

Триизмерният интегрален модел не е окончателна дефиниция, а отворена изследователска рамка. Той предполага по-дълбоко, нюансирано и хуманистично

разбиране на човешкия потенциал, при което икономическата ефективност не е в конфликт с моралната цялост, а е неразривно свързана с нея.

Основният теоретичен принос на изследването се изразява в три взаимосвързани допълнения на парадигмата. Първото е **преходът от монолитен към конфигурационен модел** – човешкият капитал престава да бъде единен сбор от знания и умения и се разбира като специфична конфигурация от елементи, чиято стойност е релационна, а не абсолютна. Вторият принос е аргументираният преход от разглеждането на човешкия капитал като статична матрица към възприемането му като **динамичен процес** – включването на способността за отучване, психологическата устойчивост и мотивационния потенциал като самостоятелни елементи признава, че в среда на непрекъснато морално остаряване капацитетът за обновяване има по-висока дългосрочна стойност от всеки наличен запас от знания. Третият принос е **реабилитацията на амбивалентните черти** като елементи на човешкия капитал – включването на скептицизма, перфекционизма и арогантността като контекстуални модулатори (характеристики с променлива икономическа стойност в зависимост от ролята и средата). По този начин се преодолява преекспонирането при идеализираните модели и се предлага по-реалистична концептуализация на човешкия потенциал.

Интегрирането на Оста на Фундамента, Оста на Динамиката и Оста на Изпълнението в единно пространство на капацитета трансформира модела

от теоретична абстракция в стратегическа карта – инструмент, който позволява на организациите да преминат от фрагментарно оценяване към холистично управление на профили. В

постиндустриалната икономика, където човекът е едновременно стабилизатор и двигател на икономическия прогрес, този наратив е предпоставка за устойчиво организационно развитие.

Цитирани източници (References):

1. Владиков, А. (2015). Икономика, организация и управление на човешкия капитал. Пловдив: УИ „Паисий Хилендарски“.
(Vladikov, A. (2015). Ikonomika, organizatsia i upravlenie na choveshkia kapital. Plovdiv: UI „Paisiy Hilendarski“)
2. Димитров, К. (2012). Съвременни аспекти в управлението на човешките ресурси [Contemporary aspects of Human resource management]. <https://www.researchgate.net/>
(Dimitrov, K. (2012). Savremenni aspekti v upravlenieto na choveshkite resursi [Contemporary aspects of Human resource management]. <https://www.researchgate.net/>)
3. Дулевски, Л. (2012). Оценяване на човешкия капитал: подходи и решения. *Годишник на УНСС*, том II, София: УИ „Стопанство“.
(Dulevski, L. (2012). Otsenyavane na choveshkia kapital: podhodi i reshenia. *Godishnik na UNSS*, tom II, Sofia: UI „Stopanstvo“)
4. Зарева, И. (2010). Човешкият капитал в България: формиране, състояние, използване, насоки за развитие. София: Академично издателство „Проф. Марин Дринов“.
(Zareva, I. (2010). Choveshkiyat kapital v Bulgaria: formirane, sastoyanie, izpolzvanе, nasoki za razvitie. Sofia: Akademichno izdatelstvo „Prof. Marin Drinov“)
5. Казаков, А. (2001). Човешкият капитал. София: Феня.
(Kazakov, A. (2001). Choveshkiyat kapital. Sofia: Feneya)
6. Казаков, А. (2010). Човешкият капитал: концептуална рамка и функционална методология. *Научни трудове на УНСС*, София: УИ „Стопанство“.
(Kazakov, A. (2010). Choveshkiyat kapital: kontseptualna ramka i funktsionalna metodologia. *Nauchni trudove na UNSS*, Sofia: UI „Stopanstvo“)
7. Танева, Ж. (2025). Non-cognitive factors of human capital development and their impact on innovation. *Proceedings of the Technical University of Sofia*, 75(1).
(Taneva, Zh. (2025). Non-cognitive factors of human capital development and their impact on innovation. *Proceedings of the Technical University of Sofia*, 75(1))
8. Arrow, K.J. (1974). *The limits of organization*. Norton.
9. Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
10. Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. Basic Books.

11. Barbuto, J.E. & Scholl, R.W. (1998). Motivation Sources Inventory: Construct validity of a new scale.
12. Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
13. Baumeister, R.F. & Vohs, K.D. (2004). Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications. Guilford Press.
14. Baumeister, R.F., Vohs, K.D. & Tice, D.M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355.
15. Becker, G.S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis.
16. Belbin, R.M. (2010). Team roles at work (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
17. Bowles, S. (1998). Endogenous preferences: The cultural consequences of markets and other economic institutions. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 75-111.
18. Bowles, S. & Gintis, H. (1975). Schooling in capitalist America: Educational reform and the contradictions of economic life. Basic Books.
19. Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age.
20. Caldwell, R. (2003). Models of change agency: A fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
21. Castells, M. (2000). The rise of the network society (2nd ed.). Blackwell.
22. Childs, J.H. & Stoeber, J. (2012). Do you want me to be perfect? Two longitudinal studies on socially prescribed perfectionism, stress and burnout in the workplace. *Work & Stress*, 26(4), 347-364.
23. Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95-S120.
24. Cutler, I. (2005). Cynicism from Diogenes to Dilbert. Jefferson, NC: McFarland & Company, 2005. (ISBN: 978-0786420933).
25. Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.
26. Deming, D.J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.
27. Duckworth, A.L., & Seligman, M.E.P. (2005). Self-discipline outdoes IQ in predicting academic performance of adolescents. *Psychological Science*, 16(12), 939-944.
28. Dweck, C.S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success.
29. Earley, P.C. & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford University Press.
30. Edwards, J.R. & Cable, D.M. (2009). The Value of Value Congruence.
31. Facione, P.A. (1990). Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction (The Delphi Report). California Academic Press.
32. Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C. & Frink, D.D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
33. Fisher, C.D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46(3), 395-417.

34. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
35. Grandey, A.A., Foo, S.C., Groth, M. & Goodwin, R.E. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 1-14.
36. Grant, A.M. & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 61-76.
37. Harari, Y.N. (2014). Sapiens: A Brief History of Humankind.
38. Harbour, M. & Kisfalvi, V. (2014). In the eye of the beholder: An exploration of managerial courage. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 493-515.
39. Heckman, J.J. (2006). Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *Science*, 312(5782).
40. Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
41. Janis, I.L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Houghton Mifflin.
42. Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
43. Judge, T.A., LePine, J.A. & Rich, B.L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self – and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.
44. Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
45. Kelman, H.C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization. Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
46. Knight, F.H. (1921). Risk, uncertainty and profit. Houghton Mifflin.
47. Kohlberg, L. (1984). The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages. Harper & Row.
48. Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
49. Litman, J.A. (2005). Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and liking new information. *Cognition & Emotion*, 19(6), 793-814.
50. Liu, O. L., Mao, L., Frankel, L. & Xu, J. (2016). Assessing critical thinking in higher education: The HEIghten™ approach and preliminary validity evidence. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 41(5), 677-694.
51. Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.
52. Mark, G., Gudith, D. & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed and stress. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 107-110.

53. Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 3-31). Basic Books.
54. McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*.
55. McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
56. Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. Columbia University Press.
57. Mischel, W., Shoda, Y. & Rodriguez, M.L. (1989). Delay of gratification in children. *Science*, 244(4907), 933-938.
58. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
59. O'Boyle, E.H., Jr., Humphrey, R.H., Pollack, J.M., Hawver, T.H. & Story, P.A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
60. Pargament, K.I. (1997). *The psychology of religion and coping: Theory, research, practice*. Guilford Press.
61. Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
62. Putnam, R.D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
63. Rest, J.R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
64. Schmidt, F.L. & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162-173.
65. Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
66. Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*.
67. Schwartz, S.H. (1992). *Universals in the Content and Structure of Values*.
68. Stigler, G.J. & Becker, G.S. (1977). De gustibus non est disputandum. *American Economic Review*, 67(2), 76-90.
69. Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
70. Treviño, L.K., Weaver, G.R. & Reynolds, S.J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
71. Tsang, E.W.K. & Zahra, S.A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435-1462.
72. Tugade, M.M. & Fredrickson, B.L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
73. Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.

74. Wood, W. & Neal, D.T. (2007). A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychological Review*, 114(4), 843-863.
75. Von Stumm, S., Hell, B. & Chamorro-Premuzic, T. (2011). The hungry mind: Intellectual curiosity is the third pillar of academic performance. *Perspectives on Psychological Science*, 6(6), 574-588.

Razshirena taksonomia i triizmeren integralen model na individualnia choveshki kapital

Selman Delibramov

Extended Taxonomy and Three-dimensional Integral Model of Individual Human Capital

Selman Delibramov

Abstract: The contemporary knowledge economy requires a fundamental rethinking of traditional human capital theory. This study proposes a radical expansion of the concept by identifying and systematizing over thirty new discrete elements that influence individual and organizational productivity. Through a critical review of existing models (OECD, World Bank HCI, Kirkpatrick), the paper demonstrates the limitations of classical approaches in capturing non-cognitive, dynamic, and value-based dimensions of human capital.

The central contribution is the development of a **Three-Dimensional Integrated Model**, which organizes the discrete elements along three interdependent axes: **Foundation** (Stability and ethical integrity), **Dynamics** (Growth and self-renewal), and **Performance** (Contextual realization and adaptation). The model treats human capital not as a static stock but as a dynamic, multiplicative portfolio in which “soft” attributes – such as self-regulation, moral-ethical qualities, psychological resilience, and the capacity for unlearning – serve as critical infrastructure that determines the long-term viability and returns of technical skills.

The study introduces innovative conceptual elements, including the capacity for unlearning, belief in fictions, and ambivalent traits (e.g., professional skepticism, perfectionism, and arrogance) as contextual modulators with variable economic value. It further identifies four critical capacity configurations and provides strategic implications for talent selection, development, and allocation based on configurational fit between individual profiles and organizational roles.

Key words: human capital, three-dimensional model, self-regulation, cognitive flexibility, unlearning, ambivalent traits, value dimension, talent management.

JEL: J24, O15, M12, O31, D91.