

За конкурентоспособен растеж на българската индустрия

проф. д.ик.н. Йосиф Илиев
УНСС, катедра „Индустриален бизнес“

Резюме: В последните години функционирането на българската индустрия се характеризира с редица положителни тенденции. Определено може да се направи изводът за оживление в сектора, а неговите индикатори са относително добрите ръстове в произведената продукция, приходите от продажби, износьт, приносьт на индустрията в БВП и др. Същевременно значителна част от продукцията продължава да е погнито, определящо наличие на конкурентни предимства на възискателния пазар на Европейския съюз.

Водещата теза в статията е, че развитието на индустриалния сектор и фирмите няма друга алтернатива извън **осигуряване на конкурентоспособен растеж**. Без него не може да има успешно вписване на нашата индустрия в европейското индустриално пространство, но много по-важно е, че няма да има и перспективи пред голяма част от подсекторите и фирмите.

Предложено е виждане за осигуряване, поддържане и включително развитие на потенциала за конкурентоспособен растеж на индустрията. Главен момент в него са политиките, насочени към качество на макросредата, микросредата и вътрешнофирмената среда за функциониране.

Специален акцент е поставен върху осигуряването на растеж чрез създаване на конкурентни предимства на човешките ресурси в сектора и фирмите. Въпросите, свързани с достигане до трайно и авангардно конкурентно предимство на човешкия фактор, са разгледани преимуществено на фирмено равнище, но е отгделено подобаващо се място на отговорностите на държавата, образователните институции и др.

Ключови думи: конкурентоспособен растеж (на индустрията, на фирмата), устойчивост на растежа, качество на макросредата и микросредата, конкурентни предимства на човешкия фактор, системи за управление на човешките ресурси, човешки капитал на фирмата.

JEL: D24, J30, M54.

Постановка

Индустриалният сектор¹ на националното стопанство, макар трудно и бавно, преодоля кризата, обусловена от действието на множество обективни и субективни фактори при пазарните преобразувания в икономиката. Процесът на реструктуриране на собствеността в голяма степен е осъществен. Засилва се, макар и в различна степен по подсектори, инвестиционната активност. Нараства делът на фирмите, които имат и провеждат бизнес стратегии на развитие.

¹ В случая имам предвид преработващата промишленост на страната с нейните 16 подсектора (подотрасли) – б.а.

В началото на новия век за индустрията вече са налице относително трайни положителни тенденции в редица индикатори за оживление – ръст на произведена продукция; ръст на приходи от продажби; известен ръст на износа на продукция; увеличаващ се принос в БВП и др.

Същевременно секторът като цяло, неговите подсектори и фирмите са изправени пред ново, още по-сериозно предизвикателство. Става дума за успешното им вписване в индустриалната стратегия на ЕС, за функциониране и развитие във възискателния пазар на ЕС, който наред с възможности, които предоставя на страните членки, съдържа и множество заплахи.

Водеща теза в статията е, че успешното развитие на индустриалния сектор, подсекторите и фирмите в новите условия няма друга алтернатива извън **осигуряване на конкурентоспособен растеж**.

Тази проблематика безспорно е изключително широка и в статията по понятни причини не могат да бъдат обхванати всички важни нейни аспекти. Подходът на автора е да маркира концептуално виждането си за **устойчив конкурентоспособен растеж на индустрията** и да представи по-пълно мястото и ролята на човешките ресурси като възможен носител на трайно авангардно конкурентно предимство на фирмите.

Защо е нужен устойчив конкурентоспособен растеж на индустрията и фирмите?

Положителните тенденции в развитието на индустрията в последните години, макар и израз на оживление в нея, не отменят един начален извод, а именно, че

стартовите ѝ позиции като част от европейското индустриално пространство са относително ниски.

Значителна част от индустриалната продукция е под нивото, определящо наличие на конкурентни предимства. Продукцията се реализира предимно в по-ниските ценови равнища и при ниско равнище на доходност. Достигнатото равнище на производителност продължава да е далеч под равнището на другите европейски страни. Недостатък е делът на индустриалните фирми, поддържащи състояние, при което:

- продукцията им издържа конкурентния натиск;
- приходите от продажби и особено износа на продукция трайно нарастват;
- пазарният им дял и фирмената капитализация непрекъснато и трайно се увеличават.

Макар и в много общ план посоченото дава основание за извода, че индустрията като цяло и голяма част от фирмите нямат (вс още) **потенциал за конкурентоспособен растеж и особено за устойчивост на растежа**. Налице са обаче благоприятни предпоставки за създаване и увеличаване на този потенциал. Те са свързани с настъпилото оживление в последните години (резултат от подобряваща се макро- и микросреда и условия във фирмите), както и с очакваната подкрепа, обусловена от членството на страната в ЕС. Финансовата и научно-техническата подкрепа от фондовете на общността може и трябва да бъдат **целенасочено** оползотворени при последователно следване на ясна концептуална рамка за развитие на сектора и фирмите.

Развитие чрез конкурентоспособен растеж означава „достигане до **устойчиво поддържане на състояние**, при което фирмите

произвеждат и продават продукция, отговаряща на изискванията на свободни и справедливи пазари (интернационализирани пазари) и същевременно повишават реалните доходи на собствениците и работещите в тях". Конкурентоспособният растеж предполага постигане и поддържане в дългосрочен план на конкурентоспособност на фирмите в два аспекта:

- **първо**, по отношение на разходите за оперативна дейност на фирмите – суровини, материални, човешки ресурси, административни разходи;
- **второ**, по отношение на текущата възвръщаемост на инвестирания капитал и ефективността на капиталовите разходи.

Растежът, с други думи, предполага такава функциониране на фирмите, при което трайно във времето: се покриват разходите, свързани с оперативната дейност; покрива се цената на инвестирания капитал (акционерен и външен); увеличава се пазарната стойност на фирмите.

Посоченото дава основание да се отбележи, че основните фактори за растеж са заложили в самите фирми. То е в хармония и с тезата на П. Дракър, че не правителствата, а фирмите, бизнесът осигуряват конкурентоспособност. Казаното, разбира се, е вярно, но то не намалява ролята и значението на държавата, на браншови и други стопански съюзи за фирмената конкурентоспособност. Техните отговорности са свързани с факторите макроикономически условия и среда, микроикономически условия и среда за функциониране на фирмите. Трябва да се подчертае, че в последните години икономическата, и в частност данъчната, политика реално осигурява важно конкурентно преимущество на страната като цяло и на фирмите в частност. Определени конкурентни предимства, свързани с местните условия,

са налице за редица подсектори на индустрията. Същевременно в областта на иновациите във всички техни измерения, където ролята на държавата далеч не е за подценяване, у нас има сериозно изоставане.

Политики, насочени към качество на макро- и микроикономическата среда на индустрията

Постигането на устойчив конкурентоспособен растеж би било невъзможно без подкрепящи политики и действия, насочени към подобряване качеството на макро- и микросредата за функциониране на фирмите. Страната, респективно правителството, не може „от днес за утре“ да осигури среда, типична за старите страни – членки на ЕС. Ако приемем, че макроикономическите условия са сред основните фактори за изграждане на потенциал за конкурентоспособен растеж на и във индустриалния сектор, трябва да се направи и следващата стъпка, а именно – да се оценят лимитиращите, задържащите, компоненти на този фактор. Защото осигурената макроикономическа стабилност и устойчива тенденция на икономически растеж са важни и позитивни за индустрията, но недостатъчното овладяване на основни инфлационни фактори, нестабилната социална и демографска среда, изоставането в качеството на бизнес средата и особено нерешените проблеми в образователната система, многобройните регулативни режими са сериозни ограничения при изграждане на потенциал за растеж на и във индустрията.

Отнесено конкретно към индустрията специално внимание заслужават и действията по нейното вписване в интегрираната индустриална политика на ЕС. Във връзка с това е необходимо уточняване на елементите на тази политика, които са отговорност на

българската страна (респективно на правителството), и особено на необходимите изменения, които следва да се извършат в регулаторните механизми и общата бизнес среда за функциониране на индустрията. Вероятно като близка перспектива голяма част от регулативните функции на държавата ще се поемат от институции на ЕС за създаване на обща макросреда за индустриалния бизнес в общността.

При очакваната глобализация на макросредата темповете на растеж и постигането на устойчив конкурентоспособен растеж на индустрията ще се влияят силно от множество микроикономически условия, в това число:

- състояние и потенциал за развитие на микроикономическата бизнес среда на подсекторите на индустрията;
- качество на управление и функциониране на фирмите от подсекторите;
- умения на фирмите да използват новите възможности от присъединяването на страната към ЕС, както и да отстояват на заплахите за устойчиво развитие и растеж.

Развитието на микроикономическата бизнес среда предполага във всеки от подсекторите на индустрията да се разработят и реализират стратегии и общи политики по подсектори в рамките на провежданата от държавата цялостна индустриална политика.

В кръга на основните и общи за фирмите от всеки подсектор политики има основание да бъдат посочени:

- Увеличаване на консултантския капацитет и повишаване качеството му в направленията: разработване на фирмени стратегии; бизнес планове; организационно реструктуриране; финансово реструктури-

ране; маркетингови проучвания; периодични и сравнителни анализи; усвояване на средства от европейските фондове и др.

- Изграждане и функциониране на иновационни структури и активизиране развитието на връзките и взаимодействието с научноизследователски организации и висши училища. Оптимизация и развитие на мрежата от учебни центрове за подготовка, повишаване на квалификацията и преквалификация на човешките ресурси, включително чрез изграждане на фонд за набиране на средства и усвояване на средства от европейските фондове.
- Проучване, обосновка и изграждане на кластери.
- Изграждане и поддържане на актуална информационна база за подсектора и фирмите и др.

Осигуряване устойчивост на растежа чрез конкурентни предимства на човешките ресурси на фирмите

Фирмените политики за развитие на иновационните процеси, разширяване и ускоряване на инвестиционните процеси, обновяване на продуктовата структура и повишаване качеството на продуктите могат да осигурят потенциал за растеж особено ако са в контекста на стратегии за развитие на индустриалните сектори и общи политики за отделните сектори.

Иновационната и инвестиционната политика на фирмите в изключителна степен ще определят потребностите, образователната подготовка и изискванията към човешките ресурси и закономерно изискват адекватна политика към човешкия фактор и особено към управлението на човешките ресурси.

Постигането на конкурентни предимства чрез човешкия фактор несъмнено е амбициозна, сложна и трудна за решаване задача в краткосрочен план. Тя обаче не бива да бъде „заобикаляна“ или подценявана в стремежа за създаване на потенциал за устойчив конкурентоспособен растеж на и във индустрията.

Сложността и трудността на тази задача произтича от много причини, обстоятелства, реалности. Към настоящия момент индустрията с малки изключения не разполага със специфичното конкурентно предимство, присъщо на човешкия фактор. Състоянието и структурата на човешките ресурси в нея не съответстват на настоящите и особено на бъдещите недостатъчно идентифицирани потребности. Тенденцията на деквалификация на човешките ресурси не е напълно преодоляна, в повечето индустриални сектори има значителен недостиг на подготвени човешки ресурси, в т.ч. от всички категории – работници, специалисти, мениджъри. Качеството на човешките ресурси от позициите на изискванията на икономиката на знанието не удовлетворява. Управлението на човешките ресурси в самите фирми сериозно се разминава от научните изисквания и от добрите практики в повечето европейски страни. Отсъствието на добре функциониращи системи за управление на човешките ресурси в комбинация с преобладаващ авторитарен стил на управление обуславят ниска или недостатъчна мотивация на човешките ресурси на фирмено равнище. Разбира се, посоченият кръг от нерешени проблеми не може да бъде повсеместно адресиран до всички фирми от индустрията, но има основание да се твърди, че е валиден за голяма част от тях.

Моето разбиране е, че преодоляването на посочените проблеми и постепенното осигуряване на конкурентни предимства на фирмите чрез човешките им ресурси е решаема

задача при съвместни и координирани действия и усилия от равнище държава до фирмено равнище.

- Има основание да се отстоява необходимостта от разработване на национална стратегия за развитие на човешките ресурси – един подценен до момента въпрос. При това тази стратегия не бива да се „вторачва“ в текущите проблеми от присъединяването на страната към ЕС. Според мен тя следва да е важна съставна част от цялостната визия и стратегия за развитие на България и българската икономика в дългосрочен план – в следващите 15-20 години.
- Безспорна е необходимостта държавата чрез правителствената политика да осъществява директно и значително по-активно влияние върху създаването и/или осъвременяването на важното факторно условие за конкурентоспособност, а именно – адекватно на потребностите образование и обучение. При това имам предвид потребностите и изискванията на „пазара утре, а не на пазара днес“ и особено – както на пазара в България, така и на този в ЕС.

Ангажиментите на държавата като политика и действия в сферата на образованието и обучението следва да бъдат насочени и към:

- Оптимизиране на системата от професионални училища (техникуми, занаятчийски училища и други в средно специалното образование), насочено към приважване на структурата на системата и съдържанието на обучението в съответствие с актуалните потребности от нови професии и съответно човешки ресурси на индустриални сектори, които имат пазарен потенциал и перспективи за развитие. Процесът на оптимизация е необходимо да се основава на:
 - конструктивен и активен диалог между образователното министерство, Министерството на икономиката, Министер-

ството на труда и социалната политика, браншовите организации в индустриалните сектори;

- достигане до специалности, характерни и нужни на индустрията на 21. век, и до учебни планове, учебни програми, съдържание на обучението и практическа насоченост на обучението, които осигуряват подготовка, отговаряща на очакванията и изискванията на бизнеса и фирмите;

- подкрепа на създаването и функционирането на частни училища за подготовка на средни кадри за индустрията, в т.ч. дори към големи индустриални фирми, основана на облекчени режими на лицензиране, облекчения при инвестиране в материално-техническата база и др.

- Провеждане на необходими и добре аргументирани промени във финансирането на държавните университети за осигуряване на основни предпоставки и условия за високо качество на обучение:

- В диалог с академичните ръководства и с участие на бизнеса преразглеждане на нормативите за издръжка на един студент. Наред с общото увеличаване на нормативите за издръжка (базовата издръжка) възприемане на принципа за диференциране на коефициентите и в съответствие с приоритетите на държавата в определени научни области и професионални направления на висшето образование.

- Преразглеждане на механизмите за формиране на бюджетните средства на държавните университети за капиталови разходи и за научноизследователска дейност. Осъществяване на преход от уравнителното и/или лобистко формиране на тези средства към формирането им по ясни и обосновани критерии за настоящ и бъдещ принос на университетите (в т.ч.: развитие на модерни специалности в съответствие с приоритетите на държавата; доказателства за необходимост

от съвременни информационни технологии, системи и продукти, включително експериментална база и база за обучение; изследователски потенциал на университетски екипи (институтути) и способности да поемат целеви приоритетни изследвания, финансирани от държавата; качество и полезност на продуктите от научните изследвания и др.).

- Разширяване на системата на държавното стипендианство и по-голяма диференциация на държавните стипендии, т.е. увеличени стипендии за студенти, обучаващи се в приоритетни направления и дали през първите две години на следването си доказателства за аналитично-творчески способности и потенциал за развитие.

- Преодоляване на уравнителния административен подход при определяне на държавните поръчки за магистърско обучение и за докторантури, т.е. доказателствата за капацитет на университетите и приоритетност на професионалното направление да са основание за увеличаване на държавната поръчка.

- Предоставяне от държавата на определени облекчения на фирмите (бизнеса) при инвестиране от тях в образование и обучение, в т.ч. и с оглед значително разширяване на практиката на фирменото стипендианство.

- Държавна подкрепа на процеса на кадрово обновяване на индустрията (фирмите) предимно чрез образователни механизми. Осигуряване на кадри с нов тип подготовка – обучени да анализират, оценяват и вземат обосновани (в т.ч. стратегически) решения; кадри с нагласи и способности за екипна работа; ползващи съвременни технически средства, информационни технологии и продукти. Засилване имиджа и привлекателността на индустрията (фирми, изследователски и развойни организации, органи и звена) пред младото поколение български граждани чрез съвместни действия на държавата и частни-

те фирми и използване на подходящи форми и механизми за нейното утвърждаване като търсена сфера за професионална реализация и израстване на младите хора.

- Полагане основите на стратегическо партньорство между държавата (държавните институции) и индустриалния бизнес в областта на системното повишаване на конкурентните предимства на човешкия фактор, в т.ч. чрез реализация на секторна стратегия за развитие на човешките ресурси.
- Системно повишаване на професионалната компетентност и на кадрите в държавните институции за успешно партньорство с индустриалния бизнес. Повишената компетентност на тези кадри да се съпроводи с мерки и действия за промяна на менталитета им, т.е. за преход от административно-бюрократичен подход и поведение на държавната администрация към конструктивно професионално взаимодействие с бизнеса. Този належаш преход да се осигурява чрез адекватни механизми за оценка на трудовото представяне на администрацията, а така също чрез подходящи целеви лостове и инструменти, използвани в практиката на страните от ЕС.

Българската държава има лостове, а в определена степен и ресурс, за значително по-активно влияние в подкрепа на увеличаването на дела на т.нар. **„Високостойностни индустриални фирми“** на страната. Водещата роля в този процес несъмнено е на собствениците и мениджмънта на самите частни фирми. Същевременно отговорност на държавата е обогатяването и осъвременяването на човешкия потенциал на нацията, който е в основата на **икономиката на знанието** и съответно е решаващ фактор във високостойностните фирми, базирани на знанието.

Мениджмънтът на българските фирми, и по-специално на индустриалните, осъзнава водещото

място и роля на хората във фирмата. Това дори е „изстрадано“ осъзнаване. Ясно се разбира от мениджърите, че колкото и да са важни иновациите и инвестициите в техника, технологии, продукти, именно хората, а не сградите и машините, са определящи за успешното и конкурентно функциониране на фирмите. В повечето наши фирми няма обаче реална и последователно провеждана политика към човешките ресурси и тяхното управление, основана на подходи, механизми, правила и т.н. за взаимоотношения и взаимодействие на мениджмънта с хората, осигуряващи пълноценно използване на техния потенциал (може), включително и непрекъснато обогатяване на професионалния им потенциал.

Мениджмънтът и персоналят на фирмите са по-скоро отчуждени един от друг, защото не е постигнато достатъчно, а и нарастващо съвпадение на цели и интереси. Формалното признание, че хората са най-ценният актив на фирмата, не намира достатъчно потвърждение в нашите фирми. Няма ги необходимите доказателства, че полезността и ценността на хората получават реално признание, че целенасочено се инвестира в обучение и развитие, че се създава благоприятна работна среда, условия за трудова дейност, простор пред инициативата и т.н.

Коректно е да се посочи, че в индустрията вече има примери на **„добри практики“** за функциониращи системи за управление на човешките ресурси на фирмено равнище. Става дума за системи, които отразяват съвременни постижения на науката за управление на човешките ресурси и положителния опит на водещи компании от Европа и света, които съдържат достатъчно пълен обхват от компоненти при добро балансиране на взаимовръзките и взаимодействието на компонентите на системата.

По-голямата част от българските индустриални фирми обаче не притежават разработени и отговарящи на изискванията системи за управление на човешките ресурси. Отсъствието на правила, механизми, процедури, регламентирани чрез съответната вътрешна уредба (правилници или наредби), е преобладаваща картина в нашата индустрия. В същото време, ако насочим вниманието към конкурентните фирми, дори само от страните от Европейския съюз, можем синтезирано да обобщим следните по-важни моменти в качеството на техните постижения и предимства в областта на системите за управление на човешките ресурси:

- Наличие на функциониращи системи за управление на човешките ресурси, изградени нормативно в редица случаи и чрез използването на консултантска (външна) подкрепа. Достигната нормативна изграденост и функциониране на системите на основата на задълбочени анализи на състоянието на човешките ресурси и тяхното управление във фирмите и в много случаи чрез преразглеждане и оптимизиране на числеността и структурата на човешките ресурси, длъжности и длъжностни характеристики във фирмата, екипи и екипна организация на работа.
- Успешно хармонизирани (балансираны) компоненти на системите за управление на човешките ресурси, т.е. въведени при проектирането и изграждането им единен подход и принципи в съответствие с фирмената политика на управление на човешките ресурси; спазени и осигурени причинно-следствени връзки между компонентите на системата: **набиране и подбор на човешките ресурси – оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси – обучение и професионално (включително кариерно) развитие на човешките ресурси – управление на възнагражденията на човешките ресурси – създаване и поддържане на безопасни и**

здравословни условия на труд на човешките ресурси.

- Осигурено достигане на системите (репективно на техните правила, механизми и т.н.) до всеки отделен човек във фирмата – достигане предимно на онази част от правилата, която директно се отнася до конкретния работник (специалист, мениджър) и неговото взаимодействие с други по хоризонтал и вертикал.
- Осигурена обратна връзка за възприемането на системата от човешките ресурси на фирмата, т.е. проверка и съответна оценка за това, как се възприема системата от хората във фирмата. За целта от мениджмънта се използва инструментариум като подходящи и целево разработени анкети и въпросници, чрез които с достатъчна степен на достоверност се определя отношението на човешките ресурси към правилата и механизмите. Извеждане на преден план на тезата: „Добрата система за управление на човешките ресурси е тази, която се възприема от хората във фирмата като **справедлива** и която осигурява базовите предпоставки за мотивация на човешките ресурси и постигане на най-добро изпълнение на функциите и задачите“.

Паралелът между двете практики – тази в повечето от нашите фирми и практиката в конкурентните им европейски фирми, по повод на системите за управление на човешките ресурси е показателен сам по себе си. На фона на напредъка на чуждите фирми при извеждане на научни постижения в областта на управлението на човешките ресурси изоставането на нашите фирми е значително, а това неминуемо намира отражение върху качеството и срочността на управленските решения, ориентирани към хората, равнището на оползотворяване на потенциала им, продуктивността на човешкия труд. Без да е резултат единствено от различното качество на управлението на човешки-

те ресурси (поради безспорния принос и на редица фактори), съпоставката на производителността на труда например между българския индустриален работник и германския му колега изглежда почти отчайваща – около 13 пъти по-висока продуктивност на конкурента от Германия и закономерно произтичащо подобно възнаграждение на труда.

Очевидно е, че нашите фирми имат да извървят път, за да преодолеят изоставането си по отношение на системите за управление на човешките ресурси. Без излишен оптимизъм, личното ми мнение е, че предизвикателствата по достигане до ефективно функциониращи системи за управление на човешките ресурси са преодолими. Няколко са основните предпоставки, върху които трябва да се акцентира и да се насочат усилията на мениджмънта на фирмите:

- **На първо място**, да се отговори на изискването за създаването на **професионален капацитет на ресорите по човешки ресурси на фирмите**. С малки изключения българската практика и българският мениджмънт демонстрират значително подценяване на важната и сложна дейност по управление на човешките ресурси.

- **На второ място**, стабилизирането на ресорите по човешки ресурси на фирмите да се свърже едновременно с целево специализирано обучение на действащи специалисти и привличане на нови, млади кадри с достатъчно добра и съвременна подготовка (предимно знания и определени умения) в областта на управление на човешките ресурси. Комбинацията на опита на специалистите от фирмата с познанията и присъщото дръзновение на младите хора носи известни рискове, но преди всичко може да носи ползи за фирмата в стремежа да се обнови и модернизира управлението на човешките ресурси.

- **На трето място**, да се осигури обрат в сегашната слабо резултатна връзка между

фирмите (респективно техните мениджъри), от една страна, и университетите, научноизследователските институции и консултантските компании, от друга. Очевидно и двете страни се нуждаят от по-голяма активност за сътрудничество, в частния случай в областта на управление на човешките ресурси. Лично аз не се съмнявам във възможното взаимно обогатяване на двете страни и произтичащите ползи за фирмата и за екипа в качеството на консултант или разработващ определени проекти. По-бързият напредък в осъвременяване на цялостното управление на човешките ресурси на фирмата несъмнено идва тогава, когато са обединени усилията, опитът, познанията и т.н. на специалисти от практиката и доказани научни работници – изследователи.

- **Не на последно място** по значимост стои необходимостта от обучение на всички човешки ресурси на фирмата по такива важни в 21. век аспекти на фирмения живот, като фирмени ценности, фирмена култура, икономически, социално-психологически и поведенчески аспекти на труда и т.н. При това не става дума само за обучение, а по-скоро за приобщаване на хората в споделяне на фирмените ценности, в очакването на приноси от всеки отделен човек за промени, напредък и повишаваща се конкурентоспособност на фирмата.

Осигуряването на конкурентни предимства на фирмите чрез човешкия фактор закономерно се свързва с последователна политика и действия на мениджмънта по „трансформация“ на персонала в **човешки капитал на фирмата**.

Понятието „човешки капитал“ вече е популярно на фирмено равнище. Не може обаче да се твърде, че мениджмънтът на фирмите вниква с достатъчна дълбочина в това, което се крие в разбирането за човешки капитал, а още по-малко, че прилага подхо-

ди и механизми, правещи хората капитал на фирмата.

Формирането на човешкия капитал означава целево инвестиране в хората във фирмата за постигане на ново, по-високо качество на човешките ресурси, което да води до повишаване производителността на труда. Целево инвестиране в хората аз свързвам с целенасочено обогатяване на техните знания, умения, компетентности в комбинация с нарастваща (или висока) мотивация, която предпоставя принос (прираст, надбавка, печалба) при функционирането на фирмата. В човешки капитал всъщност инвестират семейството, държавата, бизнесът (бизнес организациите).

Инвестирането в човешкия капитал на фирмено равнище има свои особености, а така също различия в сравнение с инвестиции в материални активи. Тази проблематика е научно разработена и в този смисъл тук ще изведа само няколко важни акцента:

- инвестирането в човешки ресурси води до трайно нарастване на тяхната **полезност, ценност** и **стойност** за фирмата – нарастване в дългосрочен план;
- несъмнено и за човешкия капитал е характерна „**амортизация**“ (остаряване на знания; неадекватност на уменията на нови условия и среда във фирмата, намаляване на физическите и физиологични способности на хората и др.), която обаче успешно може да се прогнозира и управлява;
- инвестирането в човешкия капитал на фирмата извежда нови отговорности пред мениджмънта, свързани с механизми за не-принудително задържане в хората, т.е. докато дълготрайният актив е собственост на фирмата, хората са свободни в своите избори за професионална реализация.

Важно значение има осмислянето от мениджмънта на отговори на въпроси като:

- Кога и защо се инвестира в човешкия капитал на фирмата?
- Кои са подходящите и ефективни направления, форми, методи и т.н., осигуряващи ново или високо качество на човешките ресурси на фирмата?
- Какви са ползите и ефектите от инвестиране в човешките ресурси на фирмата от позиции на тяхната фактическа възраст и образователна структура?
- Има ли фирмата свои „**фирмени еталони**“ относно „профила на изискванията на настоящите длъжности и адекватния (необходимия) профил на способности, компетентности на заемащите длъжността“?
- Има ли фирмата, респективно нейният мениджмънт, ясна бизнес стратегия за развитие като предпоставка и ориентир за инвестиране в човешките ресурси, насочено не към днешния, а към утрешния ден и т.н.

Посочените въпроси едва ли изчерпват широкия обхват от съображения и доказателствена част по тях по повод целенасоченото и ефективно инвестиране в човешките ресурси с оглед те реално да са човешкия капитал на фирмата. Те обаче дават основание да се обобщи, че важна стратегическа задача на политиката на мениджмънта на фирмите в областта на управление на човешките ресурси може и следва да бъде достигането до **авангардно, трайно конкурентно предимство чрез човешкия фактор**. Това предимство обаче не е „дар божи“ и „не пада наготово от небето“. То се осигурява чрез последователна политика и действия на мениджмънта, насочени към формиране, утвърждаване и развитие на човешкия капитал на фирмите. **ИИ**