

# Тенденции в управлението на бизнес процесите в условията на финансова криза

**проф. г-р Маргарита Харизанова**

**ас. Даниела Колева**

*УНСС, катедра „Управление“*

*e-mail: harisanova@abv.bg*

*e-mail: daniela.koleva@dir.bg*

**Резюме:** Съвременното предизвикателство пред компаниите да увеличават производителността си с по-малко ресурси доведе до прилагане на иновативни методологии и инструментариуми, които да улеснят организациите в постигането на целите им и увеличаването на ефективността.

В променливите бизнес обстоятелства, които доминират през 2010, предприятията от различни индустрии осъзнават, че ефикасността и бързината на процеса са необходимост, когато се изисква справяне със стреса от продължителното икономическо възстановяване.

Във всяка кризисна ситуация, независимо дали е причинена от война, терористичен акт или природно бедствие, способността да се действа решително, правилно и бързо е жизнено важна. В историята често са налице неадекватни действия поради липса на професионализъм и непознаване на новите управленски инструменти от мениджърите. В резултат на това се вземат неадекватни управленски решения, които предопределят и негативния изход от ситуацията.

Целта на разработката е да анализира системата за управление на бизнес процеси (Business Process Management) и нейното приложение в компаниите като фактор за оползотворяване на възникнали възможности и предотвратяване на потенциални проблеми. Резултатите от реализацията на концепцията за управление на бизнес процеси са повишена конкурентоспособност, ефективност и мотивиран компетентен персонал.

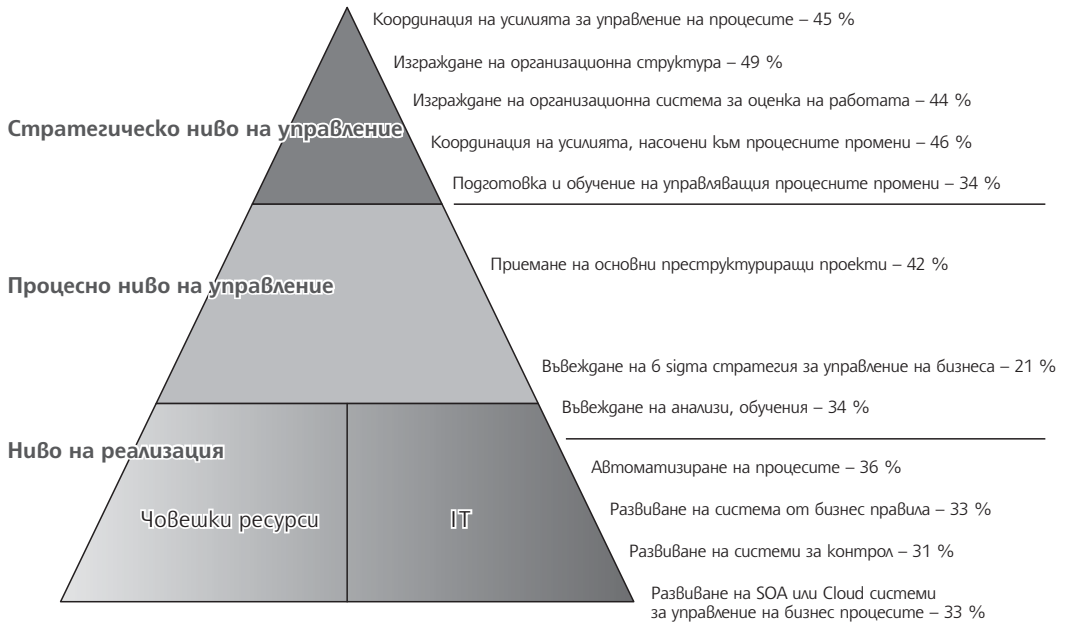
**Ключови думи:** управление на бизнес процеси, аутсорсинг, управление на човешките ресурси.

**JEL:** 031, 032.

## 1. Предизвикателства пред компаниите в условията на финансова криза

**В** криза компаниите са изправени пред редица предизвикателства:

- да осигурят компютърни системи, с които да управляват събития и задачи;
- да съберат необходима база данни, въз основа на която да се осъществяват решенията;
- да отделят повече време на оперативните задачи, вместо на административните;
- да намалят административния персонал;



Фигура 1. Разходи в бизнес процесите през 2010 г. [8]

• Да установят своевременно преразпределение за всички задачи с цел ускоряване на изпълнението им [9].

Ефективните решения в сферата на управление на процесите през 2010 са съсредоточени в рационализиране и ускоряване на бизнес процесите, в оптимизиране на изпълнението им и в безпрецедентно поддържане на адаптивност с цел устойчивост в променящите се пазарни условия. Данни за промените в бизнес процесите по отношение на разходите са дадени на фигура 1.

Акцентът в дейността на компаниите е детайлно оптимизирана стратегия, която се базира на точните нужди на всеки процес, определен за подобрене. Въпреки предишния опит на много предприятия в оптимизиране на тези процеси, цялостният подход към решение на проблемите е от значение.

Преобладаващите условия на бизнес средата

изискват по-голямо внимание към портфолиото на бизнес процесите и IT услугите в управлението, целейки свързването на всеки бизнес процес с оптималната среда за функциониране и подобряване на методологията [13].

## 2. Бизнес процеси и тяхното управление

Всяка компания реализира определени бизнес цели чрез осъществяването на адекватни процеси. За да разшири обхвата на своята дейност и да рационализира бизнес процесите, компаниите прилагат различни модули на ERP системите, като например Business Process Management (управление на бизнес процесите).

В условията на икономическа криза компаниите не биха могли да си позволят повече ненужни разходи. В процеса на възникване на

концепцията за управление на бизнес процесите компаниите искаха да намалят разходите си, като добият по-добра представа за развитието си. Управлението на бизнес процесите означава методология за управление, реорганизация и оптимизация на бизнес процесите, а програмният инструментариум се нарича BPM система (Business Process Management System). Разбира се, в практиката все още се среща BPM без BPMS, но в перспектива тази тенденция е неефективна. Методологията BPM се базира на популярната през 90-те години концепция за реинженеринг на бизнес процесите, но включва две съществени нови постановки<sup>1</sup>:

- От методологична гледна точка реинженерингът е ориентиран към еднократно радикално преобразование на бизнес процесите, а BPM – към непрекъснато усъвършенстване.
- От технологична гледна точка реинженерингът е свързан с много усилия за разработване на приложения, а BPM – със специализиран софтуер. С други думи, BPM системата не е просто пакет от приложения за планиране, бюджетиране, прогнозиране и т.н., а

единна основа за разработка на стратегия, планиране, мониторинг и оперативно реагиране при настъпващи промени.

Направленията в управлението на бизнес процесите са представени таблица 1.

Управлението на бизнес процесите се развива бързо, като тенденциите са в посока на автоматизирането им. Процесите са ориентирани към клиента, а разстоянието между клиента и предлагащите услуги се стеснява. Това явление е познато като персонализиране на BPM [11].

### 2.1. Характеристика на бизнес процесите

Обикновено под „бизнес процес“ разбираме организирана последователност от действия, която има за цел да създаде продукт или услуга, притежаваща определена стойност за крайния клиент.

Важността на бизнес процесите се идентифицира с решаването на критични бизнес задачи като ценово позициониране, гъвкавост,

Таблица 1. Съвременно управление на бизнес процеси [7].

Година	2005	2007	2009
Управленски подход, обхващащ цялата организационна система, за организиране, управление и контрол, базиран на основните организационни процеси	40 %	40 %	36 %
Систематичен подход за анализиране, реструктуриране, подобряване и управление на специфични процеси	26 %	29 %	34 %
Намаляваща разходите инициатива, концентрирана върху увеличаване на продуктивността от специфични процеси	12 %	13 %	13 %
Система от нови софтуерни технологии, които улесняват ИТ отдела в управлението и контрола на работния процес	16 %	9 %	8 %
Други	6 %	8 %	9 %
Краен резултат	100 %	100 %	100 %

<sup>1</sup> Управлението на бизнес процесите – задължително в конкурентна среда. [www.businessanalyst.com](http://www.businessanalyst.com)  
The Data Warehousing Institute (TDWI).

запазване на клиентите и продължителност на продуктовата линия и на предоставяните услуги.

При анализа на някои от предлаганите в литературата дефиниции могат да се изведат следните шест основни характеристики на бизнес процеса:

- **Определеност:** трябва да са налице ясно дефинирани граници, вход и изход.
- **Етапи:** трябва да включва дейности, подредени по определен начин във времето и пространството.
- **Потребител:** трябва да има получател на резултата от процеса.
- **Добавяне на стойност:** трансформацията, извършваща се в рамките на процеса, трябва да добавя стойност за реципиента.
- **Обвързаност с организационната структура:** процесът не може да съществува сам по себе си, трябва да се осъществява в рамките на организационна структура.
- **Крос функционалност:** един процес обикновено може, но не и непременно да свързва няколко функции.

Изследването, познаването и управлението на бизнес процесите от мениджмънта на компаниите в условията на динамичен пазар е фактор за запазване и подобряване на конкурентоспособността им. Елементите, посочени в характеристиката на бизнес процеса, търпят непрекъснати промени, въздействащи върху продуктите /услугите и бъдещето на бизнеса.

## 2.2. Приложение на управлението на бизнес процесите

Различните компании имат различни причини за използването на BPM. Съществена причина е увеличаването на печалбите при намаляване на разходите и оптимизиране на

производителността. Друга причина е намаленото време за осъществяване на процеса чрез оптимизиране или премахване на ненужните процеси. Обслужването, продуктивността и информацията се подобряват. Това води до по-удовлетворени и лоялни клиенти. Атмосферата в организацията се подобрява, защото мануалните процеси се автоматизират, което пък понижава риска от грешки. В цялата компания ефективността се подобрява, тъй като действията стават по-видни. Мениджърът разбира какво се случва, вместо какво се е случило. Данни за това, как и какви процеси са извършени и въведени, могат да се проследят, когато е необходимо. Това позволява да се анализира случващото се и да се отстранят проблемните части.

Намалените разходи и увеличените обороти са най-очевидната полза от BPM. Но най-голямото предимство си остава подобряването и адаптивността на бизнеса. Бизнес правилата позволяват процесите да се адаптират към нуждите на бизнес средата. По този начин компанията добива по-голяма представа за собствените си процеси и придобива конкурентно предимство, тъй като може да реагира по-бързо от конкурентите си.

Ключовите предимства за успешно управление на бизнес процесите са:

- BPM позволява на бизнес анализаторите и на мениджърите визуално да проектират потока между бизнес услугите;
- BPM с тестов механизъм проверява дали правилата в процесния поток не са противоречави си, като по този начин се правят анализи и непрестанно наблюдение;
- BPM системите се въвеждат с цел дългосрочно използване;
- резултатите от BPM системите и тяхното отразяване са ключови за успешен процесен мениджмънт;

- управлението на процесите трябва да може да се прилага във всеки вид организационна инфраструктура и приложенията да могат да се внедрят в корпоративната среда
- управлението на процесите чрез BPM е достатъчно гъвкав процес, за да се променя в зависимост от необходимите роли, отговорности и бизнес обстоятелства;
- решенията в процесното управление трябва да се придържат към определени стандарти [12].

### 3. Причини за ориентиране към промени в управлението на бизнес процесите

Управлението на бизнес процесите се оценява по-скоро от гледна точка на бизнеса, отколкото от страна на системите. Една от ранните характеристики на BPM е

тенденцията да се разглежда от гледна точка на системата. Но основният двигател за достигането на бизнес превъзходство се намира в ръцете на управляващите бизнес процесите.

Целите, които си поставят организациите, свързани с промените на бизнес процесите, са представени в таблица 2.

#### 3.1. Бизнес интелигентни системи за автоматизация на процесите (Business Intelligence Tehnologies)<sup>3</sup>

Тези системи позволяват по-лесното интегриране с други системи в рамките на организацията. Поради този факт се поставят изисквания към BPM приложенията да могат да се адаптират към динамичната бизнес обстановка. Едно от тези изисквания е внедряването на BPM в BI (Business Intelligence) решения, един аспект, който става все по-

Таблица 2. Основни мотиви за ориентиране към промени в бизнес процесите [8]<sup>2</sup>

Година	2005	2007	2009
Необходимост от спестяване на средства чрез намаляване на разходите и/или увеличаване на продуктивността	33 %	56 %	58 %
Необходимост от подобряване на съществуващи продукти, създаване на нови продукти или навлизане в нови бизнес ниши с цел запазване на конкурентоспособността	19 %	36 %	25 %
Еднократно действие – сливане или присъединяване	2 %	4 %	5 %
Въвеждане и използване на система за управление на риска	11 %	17 %	14 %
Необходимост от увеличаване на потребителската удовлетвореност с цел запазване на конкурентоспособността	19 %	37 %	32 %
Необходимост от подобряване на управленската координация или организационното поведение	23 %	51 %	45 %
Необходимост от подобряване на управлението на ИТ ресурсите (напр. внедряване на ERP системи)	9 %	19 %	18 %
Други	9 %	11 %	7 %

<sup>2</sup> Представените в таблици 1 и 2 данни са резултат от изследване на тенденциите в бизнес процесите, проведено през м. 08-10.2009 г. Данните обхващат 264 анкетирани от всички континенти от 16 индустрии.

<sup>3</sup> В специализираната литература все още няма единен превод на български език.

признат като ключов фактор за успеха на дадена организация днес.

У нас пазарът на Business Intelligence също се развива с бързи темпове и се очаква възходящата тенденция да продължи и през 2010 г., въпреки кризата. Приходите на някои фирми от внедряването на Business Intelligence решения през 2009 г. са нараснали с 20 %, в сравнение с предходния период, а очакваният за 2010 година ръст по този показател да е не по-малко от 30 %. Все повече български мениджъри се убеждават в ползата от наличието на по-ясна картина за бизнеса и в прекия ефект, който Business Intelligence системите имат върху маркетинговите кампании, повишаването на продажбите, оптимизирането на разходите, както и по-ефективното управление на човешките ресурси. Същевременно широкото навлизане на ERP системите и други решения за управление на бизнеса автоматизира процеса на събиране на фирмени данни и налага нуждата от инструменти, които да превърнат тези данни от чиста информация в полезни анализи, изводи и бизнес прогнози.

Ето някои от ключовите тенденции, които ще развиват BI сектора през следващите месеци и години:

✓ Мобилен достъп до бизнес анализи

Най-бързо развиващата се тенденция при Business Intelligence софтуера през следващите години се очаква да бъде достъпът им през различни мобилни платформи – от популярните операционни системи за смартфони Android и iPhone OS до най-новото мобилно устройство на Apple – iPad. Това ще позволи на мениджърите, консултантите и мобилните търговски екипи да достигат в реално време до информация за продажбите, за най-търсените стоки, пазарните тенденции и ключовите показатели за ефективност.

✓ Повече приложения от външни субконтрактори

Появяват се все повече готови приложения, базирани на различни BI продукти, които улесняват работата на клиента в конкретни области, помагат му да взема бързо решения по стандартни казуси и подобряват обслужването на неговите потребители. Този процес се улеснява както от все по-усъвършенстваните инструменти за разработка, създавани от компаниите за Business Intelligence решения, така и от натрупаното от клиентите специфично know-how относно нуждите на клиентите в различни икономически сектори.

✓ От лукс към масов продукт

Повечето български фирми не са големи спонсори на западните стандарти и мениджърите им доскоро не възприемаха Business Intelligence като критичен елемент от успеха на една бизнес система. През последните една-две години обаче тази тенденция се променя с бързи темпове поради налагането на по-гъвкави и ценово достъпни BI решения, които се внедряват за съвсем кратко време, без ограничение за броя на работните места и имат много къс период на възвръщаемост в сравнение с традиционните системи.

✓ Тенденции в развитието на дейността на компаниите, предлагащи бизнес интелигентни системи

Очаква се скоро Business Intelligence предложенията от типа SaaS (Software as a Service – софтуер като услуга) и Cloud (решения тип „облак“) да откраднат значителна част от приходите на on-premise доставчиците в световен мащаб. Според някои анализатори именно през тази година SaaS – базираните BI системи, ще се превърнат в масов продукт поради

значителните ценови предимства, които предлагат, без компромиси по отношение на функционалността. У нас този тип решения ще навлязат по-бавно, поради традиционното недоверие на българските мениджъри и желанието им критичната бизнес информация да се съхранява в самата компания. В световен мащаб можем да очакваме придобивания на нови компании, предлагащи BI системи като услуга, от водещите Business Intelligence изграти.

#### ✓ BI в социалните мрежи

Business Intelligence решенията могат да увеличат своята ефективност, ако обхванат също и информацията от взаимодействията на потребителите в социалните мрежи. С навлизането на web 2.0 технологиите в корпорациите този тип комуникация ще играе все по-съществена роля за бизнес процесите и бъдещето на BI системите преминава през анализ на тези нови инструменти за сътрудничество, маркетинг и продажби. Това ще даде на мениджърите някои нови и непозозирани възможности, като например цялостна картина на начина, по който циркулира информацията сред служителите, или анализ на ефективността от използването на социални мрежи в бизнеса.

#### ✓ Интерактивна Визуализация

Business Intelligence решенията ще спечелят много от актуалните нововъведения в потребителските интерфейси, като SilverLight, Adobe Flex, AJAX и дори Google Maps, както и възражените в новите смартфони мълтитъч технология и акселерометър. Всички тези иновации вече започват да се използват от разработчиците на BI системи, променяйки изцяло начина, по който потребителите на бизнес анализи

ще имат достъп до информацията. Google Maps например вече се интегрира изключително лесно в много BI приложения и се използва активно [14].

### 3.2. Service Oriented Culture<sup>4</sup>

В днешно време организациите осъзнават нуждата от въвеждането на много по-комплексни IT ресурси. Това е сложна задача, тъй като наред с това, организациите трябва да са сигурни, че технологичните им ресурси остават в синхрон с бизнес целите им.

В средата на 90-те години терминът „архитектура“ започва да се използва и от бизнес мениджърите, особено от онези, ангажирани с планиране на инициативи и с преустройство на проекти. Например някои мениджъри са започнали да описват всички важни оперативни дейности в организацията като „архитектура на бизнес процеси“ (business process architecture) [6].

Една от последните и всъщност най-интересна тенденция в момента е едновременното въвеждане на SOA (service-oriented architecture) и BPM. Една SOA създава повече гъвкавост в хода на изграждане на процесите и следователно те стават по-адаптивни към външни промени.

BPM може да се разглежда като средство за SOA, защото дава цялостен поглед върху специфичните дейности, които се извършват за създаването на SOA. Така че действително бизнес процесите са тези, които изграждат SOA, а не услугите. BPM достига по-високо ниво на гъвкавост чрез SOA.

Устойчивото развитие в света на бизнеса е въпрос на бърза реакция от страна на

<sup>4</sup> В специализираната литература все още няма единен превод на български език.

организацията. Използването на SOA в контекста на BPM е стъпка напред към достигането на тази нужда от бързина. Чрез SOA промените в процеса и измененията могат да станат в много кратки срокове. Дейности като сливане и придобиване на компании ще наложат въвеждането на елементарни приложения в по-големи компоненти, с много по-малко нарушаване на оперативните дейности [11].

### 3.3. Бизнес правила в управлението (Business Rules Management)

Изграждането на бизнес правила ще придобива още по-голяма важност. Концепцията за бизнес правила в управлението (Business Rules Management – BRM) подчертава още една възможна промяна в BPM. Търсейки начин за оптимизиране на бизнес процесите с цел по-висока продуктивност, изниква нуждата от автоматизиране на повтарящите се процеси, за да се ускори цялата дейност.

Сред подобренията, които цели BRM, е възможността да се ускори времетраенето на процеса от няколко дни на няколко часа.

### 3.4. Аутсорсинг на бизнес процеси (Business Process Outsourcing)

В бизнес модела с хоризонтална интеграция всичко, което не е истински доходно, се дава (под наем, аренда) за изпълнение на външни организации. Крайният резултат от това е, че се получава промяна в разходната структура на бизнеса. Скъпо струващи дейности се предоставят на компании, които имат специфични оперативни модели, създадени да управляват такъв тип дейности. Основният извод е инвеститорите внимателно да оценяват

оперативните модели, като по този начин получават по-добра ориентация за разпределението на постоянните и променливите разходи. Това усилие си струва с оглед оценяването на даден модел и начинът, по който се реагира на микроикономическия климат.

Заради високите фиксирани разходи при доставянето на висококачествени услуги, дори правителствени организации започват да използват подизпълнители. Като резултат „Business Processes Outsourcing“ (BPO) е пазар, който значително нараства като стойност и прогнозите са, че ще продължи да нараства с 5 % годишно.

Според изследване на Р. Върбанов годишният обем на контрактите за аутсорсинг е:

- управление на персонала – 13 млрд. дол.;
- консултиране – 12 млрд. дол.;
- ИТ – 90 млрд. дол.;
- обслужване на потребители – 41 млрд. дол.;
- инженерингови услуги – 2 млрд. дол.;
- счетоводство и финанси – 14 млрд. дол.;
- логистика и следпродажно обслужване – 19 млрд. дол. [1].

Ще разгледаме един от сегментите на аутсорсинга на бизнес процеси – аутсорсинга в управлението на човешките ресурси, който се прилага все повече в практиката на компаниите. Основното предимство е, че компанията може да предаде всички дейности на външни изпълнители, които не генерират приходи, но същевременно са важни, повтарящи се и договорени. HR аутсорсерите предлагат на компаниите изпълнение на различните функции в системата на човешките ресурси като: набиране и подбор, обучение, кариерно развитие, управление на възнагражденията, подобряване на условията на труд, одит на управлението на човешките ресурси и др.



При аутсорсинга на човешките ресурси от практическа гледна точка се откриват редица възможности и допълнителни предимства. Успешният избор на аутсорсер, който е в състояние да предложи нови решения, свързани с управлението на човешките ресурси, силно въздейства върху развитието и мотивацията им. Ползите от сътрудничеството се отразяват върху повишаване на квалификацията, интегриране и опознаване на други типове култури, лесно адаптиране към промените, установяване на контакти с аутсорсерите, усвояване на нови знания и умения в областта, в която се осъществява услугата [5].

Новите тенденции при аутсорсинга на системите за управление на човешките ресурси през последните няколко години е да се търсят не просто системи за администриране и изчисление само на възнагажденията, а управленски системи. Това са системи, които управляват процеси и процедури и подпомагат вземането на управленски решения. Така например, в системата за УЧР HeRMeS, която ТехноЛогика разработва, основен приоритет е автоматизирането на управленските процеси в организацията. Най-новата ѝ възможност е за определяне и управление на възнагаждения на търговци, хора, които получават комисионни и други видове гъвкаво заплащане. Освен това през Self service модулите служителите могат да следят как изпълняват различните показатели (квоти, точки, обеми, групи клиенти и т.н.) и на базата на постигнатите резултати – какво ще получат като възнагаждения [2]. Според специалисти от фирмата решението има не само икономически ефект – обвързване на заплащането с постигнатите резултати, но и мотивиращ ефект, защото служителите виждат какво са постигнали, какво ще получат и се стимулират за още по-високи резултати.

Компанията AS Systems е разработчик на ATLAS ERP – скалируемо интегрирано решение за контрол над планирането и управлението на всички части от бизнес процесите в организацията, което съдържа и модул за ТРЗ и управление на персонала [3]. С оглед на развитието на пазара компанията е въвела възможност за анализ на разходите за персонала индивидуално, по подразделения, при участие в определени задачи и по други показатели, както и опция за самостоятелно дефиниране на такива показатели в своя HRMS модул. Както и при HRMS, ATLAS също се е ориентирал към изчисление на индивидуална работна заплата, бонуси и други доплащания, свързани с производствените или търговските резултати. Софтуерът дава възможност и за създаване на различни видове графици на работа и следене на тяхното спазване, както и за гъвкаво управление на персонала посредством динамичното му пренасочване от един производствен или търговски обект към друг. Друга опция на системата се изразява в планирането на персонала за бъдещи периоди съобразно сключените договори. Клиентите на дружеството Bora Solutions избират и внедряват системата за управление на човешки ресурси, част от ERP системата BORA Business Solution. „Това позволява постигане на пълна интеграция и управляемост на всички ресурси централизирано. Все повече клиентите имат за цел внедряване и използване на една управленска информационна система, която да обхваща всички фирмени дейности и ресурси“ [4].

В условия на криза много компании се убеждават в ползите от гъвкаво управление на човешките ресурси и насочват интересите си към системи с по-големи възможности, които да са част от единна ERP система, което включва и HRMS. В края на 2009 г. тенденциите в това отношение са оптимистични.

При аутсорсинга на човешките ресурси възникват и проблеми със служителите в дадена компания, тъй като част от тях стават излишни или са трансферирани в аутсорсера. Промените засягат организационни, правни и социални аспекти на мениджмънта, които са в разрез с фирмената култура, мотивацията и лоялността на най-ценния капитал на компаниите – човешките ресурси. Възникват и протести на синдикатите против аутсорсинга и се издават съответни браншови наръчници за противопоставянето на тази практика и политика на транснационалните компании спрямо хората. В условия на криза и промени, човешките ресурси в компаниите се обединяват и желаят да участват в решаването на проблемите и успешния изход от тези ситуации. Откритите комуникации, реалната диагностика на проблемите и участието в тяхното решаване е стимул за запазването на хората, ценностите и управленските принципи.

#### 4. Лидерски стратегии за управление на бизнес процесите

Днес организациите се сблъскват с интензивни и непредвидими промени във външната си среда. Преходът, който организацията изминава, причинен от външни фактори, се нарича с термина „Environmental Shock” – сътресение от средата.

Сътресения, причинени от големи изменения в технологиите, икономически сили, политически режими, или в някои случаи – природни бедствия, могат да причинят значителна несигурност в една организация. Сътресенията от средата могат да създадат условия на несигурност и да повлияят върху нагласите и стратегиите на организацията. Тъй

като скоростта на промените в средата се увеличава непрекъснато, влагането на средства в умения и таланти на служителите е важна способност, необходима на мениджърите, супервайзорите, отдел „Човешки ресурси” и на лидерите. За да се формира значителен човешки капитал, най-важното е да се управлява като едно цяло организацията и нейните служители, за да се реагира на този шок от променящата се среда. Съпричастност от страна на служителите се постига чрез ангажимент от страна на компанията, подходящ климат в бизнес средата, образование, мотивация, удовлетворение, сигурност на работната позиция и позитивни емоции.

Ролята на човешките ресурси в днешните организации преминава през революционна фаза. Тъй като работните места се пренасочват към информационно-обслужваща икономика, компаниите разбират, че подкрепата на талантливите служители е от изключителна важност за развитието на компанията в този постоянно променящ се бизнес сценарий.

Работната сила преминава през непрестанна еволюция. Технологичната революция, медийното влияние и последствията от глобализацията доведоха до драматични социални, политически и икономически промени в световен мащаб. Оформят се нови демографски тенденции сред трудещите се, като разнообразието е по-голямо от когато и да било. Увеличава се броят на учещите във висши учебни заведения, които търсят работа, както и ролята на жените в работната среда. Подготвяйки такъв „хетерогенен микс” от хора, готови за стресови промени в средата, не би могло да бъде по-труден изборът на професионалисти от страна на организациите.

Подобряването на човешките ресурси с цел създаване на конкурентно предимство може да се направи чрез балансиране на:

- професионално и технологично знание;
- продуктова и процесна компетентност;
- ефективна комуникация със служителите (разбиране на служителите).

За да подобрят силните страни на човешкия ресурс в компанията си, успешните мениджъри се превръщат в лидери, които ангажират, делегират и окуражават служителите си. Лидерите разбират, че хората се стремят да постигнат най-доброто, на което са способни, когато те насочват енергията на последователите си, използвайки следните три дейности:

1. Увеличаване на ключовите компетенции (тези, на които компанията ще разчита в бъдеще), поддържане на колективен дух и конкурентоспособност.

2. Цялостно ангажиране на служителите в процеса на промяна (колко и какво значение имат служителите Ви по отношение на собствеността в организационната структура).

3. Поставяне на всички в променената среда (по какъв начин правите промяната неизбежна чрез корпоративни правила, структура, процеси и чрез Вашите очаквания).

За осъществяване на дейностите се изискват значителни инвестиции в развитието на човешките ресурси. Направленията са:

- провеждане на обучения във всички нива на управление на организацията;

- разпространяване на знания;
- следене и оценяване на напредъка и развитието на човешките ресурси;
- спазване и некомпрометиране на основните ценности на организационната култура.

При лидерските стратегии на управление основният акцент се измества от производството към бизнес реализацията на продуктите и услугите. Активизира се участието на служителите в управленския процес с цел реалното използване на най-ценния ресурс на организациите. Командно-контролният модел на управление е изместен от управление на лидери, делегиране на дейности и отговорности и децентрализация на управленската структура.

Основните елементи на управлението чрез лидерство са:

- създаване на визия и упълномощаване, а не планиране;
- координиране на мрежата от комуникации, а не организиране на йерархията;
- вдъхновяване и консултиране, а не измерване и контрол;
- създаване на предизвикателства и възможности, а не планове за действия.

При тези условия лидерите са ефективни в нова и нестабилна бизнес среда на базата на непрекъснато актуализиращите се компетентности. Новата икономика на знанието предполага съхранение и развитие на знанието в компанията, а човешките ресурси са банката знания на всяка компания. Новата разгърната стратегия при управление на лидерите налага адекватност към динамиката на средата, своевременност и иновативност на управленските решения при промени в бизнес процесите.

## Заклучение

**21**-ви век е наречен ера на знанието. Масовото потребление на технологии и добиването на технологични умения се увеличават непрестанно. Високостойностните активи на организациите често са нематериални. Това, което отличава една организация от друга, предлагаща същите или подобни стоки и услуги, са човешките ресурси, с които организацията разполага. Днес е добре подчертано, че хората са приоритетният ресурс, така че има най-добри шансове за подобряване на инвестициите, ако се подобрява този ресурс. Много компании мислят за бизнеса само от гледна точка на активи и пасиви, загуби и печалби, обороти и разходи. Но така или иначе факт е, че без служители няма бизнес.

За да направим една организация устойчива на стресови ситуации във външната среда, трябва да направим служителите устойчиви на промени. А служителите могат да понесат сътресения в средата, когато имат подкрепа. Според Едуард Лоуър има три основни критерия, които, ако са в синхрон, могат да създадат печеливши организации, а именно – човешки ресурс, организационни способности и опит. Всички те са преплетени, в смисъла че организационните способности и компетенции също изискват точните човешки ресурси, защото те зависят предимно от уменията и талантите на всеки служител в организацията [10].

При съхранение на тези ценни ресурси могат да се реализират съвременните бизнес модели при изпълнение на процесите в организацията. Единството на компетентни служители и иновативни модели на бизнес процесите повишава конкурентоспособността на компанията и подобрява устойчивото им развитие в променяща се бизнес среда.

Многобройните подобрения, насочени към BPM, и увеличаващото се признание на важността му, не оставят съмнение, че пазарът, свързан с управлението на бизнес процеси, ще продължава да расте. Все повече компании започват да откриват ползите от концепциите на BPM в различни оперативни функции. Наистина, способността на BPM за адаптация към променяща се среда е поддържащ фактор. Това е причината организациите да проявяват лоялност в употребата на BPM или други доусъвършенствани версии, в стремеж да се позиционират по-добре от конкуренцията.

## Литература

1. Върбанов, Р., Аутсорсингът в условията на икономическа криза – нови възможности и предизвикателства за малкия и средния бизнес. Трета национална среща „Изясняне на ИТ услуги – възможности за бизнеса в условията на криза“, 9.06.2009.
2. Коцев, П., Нови тенденции на пазара на HRMS, С., Съвети, 2010, [www.jobs.bg](http://www.jobs.bg)
3. Меламед, Н., Нови тенденции на пазара на HRMS, С., Съвети, 2010, [www.jobs.bg](http://www.jobs.bg)
4. Пенеv, Г., Нови тенденции на пазара на HRMS, С., Съвети, 2010, [www.jobs.bg](http://www.jobs.bg)
5. Харизанова, М., Управление на аутсорсинга на човешките ресурси, С., Авангард Прима, 2009, с. 95.
6. Business Process Trends: Developing an Enterprise Architecture, Януари 2003, [www.whitepapers.zdnet.com](http://www.whitepapers.zdnet.com)
7. Business Process Trends, The State of the BPM Market, 2009.

8. Wolf, Celia, Paul Harman, The State of Business Process Management, BPTrends Report 2010, February 2010, [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)
9. Crisis Management, Rapid response to crisis situations and disasters, 2010. PNM Soft, [www.pnmsoft.com/bpm\\_crisis\\_management.aspx](http://www.pnmsoft.com/bpm_crisis_management.aspx)
10. Deepa Banerjee, Leveraging Human Power for Environmental Shock, Anpuu 2009, [www.coolavenues.com/know/hr/deepa-human-4.php](http://www.coolavenues.com/know/hr/deepa-human-4.php)
11. Huberts, Arjen, Erasmus University Rotterdam, TRENDS IN BUSINESS PROCESS MANAGE, 2010.
12. [www.it-analysis.com](http://www.it-analysis.com)
13. [www.businessfinancemag.co.cc](http://www.businessfinancemag.co.cc)
14. [www.pixelmedia.bg](http://www.pixelmedia.bg) 