

СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Маргарита Харизанова¹, Надя Миронова², Татяна Кичева³

УВОД

Присъединяването на България към ЕС е важно историческо събитие, което поражда значими предизвикателства и възможности за развитие на българското общество и икономика. Тези промени са свързани до голяма степен с развитието на човешките ресурси – основен фактор за просперитета на организациите и обществото. В съвременността човешките ресурси са признати като най-ценните ресурси, гарантиращи конкурентоспособността на организациите, техния растеж и устойчиво развитие. Даже в периоди на криза човешките ресурси със своите компетенции могат да подпомогнат бизнеса в търсенето на нови стратегии за развитие на организациите. Запазването на квалифицираните специалисти в тези условия е основна задача на управлението, което ще ги направи по-гъвкави и адаптивни.

Дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси, са съществена част от мениджмънта на организациите. Теорията и практиката признават единодушно, че те са един изключително ефективен и полезен начин да се обединят човешките ресурси с останалите ресурси на организацията, за да се постигнат нейните цели. Оказва се, че тези цели са силно зависими от хората, от техните знания, умения, качества, навици и поведение. В този аспект управлението на човешките ресурси е и стратегия, и оперативно управление.

Целта на настоящата студия е да се оцени състоянието на системата за управление на човешките ресурси в българските организации в теоретично и практическо отношение, като се идентифицират основните проблеми, стоящи пред тях, и наличните потенциални възможности.

Тезата на авторите е, че структурата и ефективността на системата за управление на човешките ресурси зависят от големината на организацията, структурираността на бизнес процесите и общата управленска политика.

Анализът е ориентиран на прагматично равнище. Определящото в него е да се оцени обективната ситуация при управлението на човешките ресурси в българските организации.

¹ Маргарита Харизанова е доктор по социално управление, професор и ръководител на катедра „Управление“ на УНСС; тел.: 81-95-576, harisanova@abv.bg ;

² Надя Миронова е доктор по социално управление, доцент в катедра „Управление“ на УНСС; тел.: 81-95-576, nadimir@abv.bg ;

³ Татяна Кичева е асистент в катедра „Управление“ УНСС; тел.: 81-95-314, tania_shtetinska@mail.bg .

1. СЪЩНОСТ НА HR МЕНИДЖМЪНТА

Основното конкурентно предимство в информационния свят не е себестойността, а знанията и уменията за адаптация на човешките ресурси. Новото предизвикателство за успешно развитие на организациите в условия на жестока конкуренция и глобализация са хората. Ролята на човешкия фактор става все по-значима за организацията. Хората, които работят в организацията, са най-съществените ѝ актив и средствата, вложени в тях, са най-добрата инвестиция. Това е така, защото стратегията на организацията е свързана винаги с промяна, а тази промяна се осъществява единствено от хората и е функция на тяхната компетентност. Днес HR мениджмънта играе съществена роля при постигането на конкурентни предимства за организацията поради няколко основни причини.

Първата е свързана с функционирането на икономиката на знанието.

Основният ресурс в икономиката на знанието не са финансите, а знанията. Ръководителите отбелязват, че управлението на знанието създава конкурентно предимство, което се състои в по-бързо и по-компетентно вземане на решение.

Основният стратегически алианс – Европейският съюз, в Меморандума за непрекъснато образование дефинира новата цел: „Видимо повишаване на инвестициите в човешки ресурси, така че най-голямото европейско богатство – хората – да са на първо място“.

Втората е свързана с функционирането на Интернет, позволяващо бърза комуникация между хората и организациите, и разпространение на знания.

Третата причина е глобализацията, иновацията, мрежите от организации и развитието на информационните технологии, които променят обществата и икономиките.

Естествено, при наличието на посочените причини в организациите се наблюдават промени в HR мениджмънта. Той придобива все по-стратегически измерения, ориентирайки се преди всичко към повишаване потенциала на човешкия ресурс в организацията, подготовката за осъществяване на непрекъснати промени и най-рационалното му използване за постигане на целите ѝ. Човешките ресурси в организацията са хората, които със своите знания, умения, навици и нагласи изпълняват организационните цели при високо качество и ефективност.

Управлението на човешките ресурси се дефинира като стратегически подход за управление на най-ценния ресурс за организацията – хората – които реализират нейните цели и осигуряват устойчиво конкурентно предимство чрез способността да създават уникалност, стойност и невъзможност за имитиране.

През 80-те години на XX век в американските организации се поставя акцента върху човешкия ресурс, изхождайки от концепцията за поддържане на конкурентни предимства. Разработването на стратегия и политика за HR мениджмънта се превръща в неотменима част от стратегическия бизнес план на организациите. Инвестициите в обучение, кариера, мотивация и здравословни условия на труд нарастват. Идеята, че хората са различни от финансовия капитал и от технологиите, създава възможност за уникално и дългосрочно предимство на организациите. Обвързването на стратегиите за HR мениджмънта с бизнес стратегията на организацията повишава организационната ефективност значително и създава подходяща фирмена култура.

Оптималното използване на човешкия потенциал се постига чрез последователни и съгласувани действия, които да поощряват сътрудничеството в организацията, мотивацията, разгръщането на таланта и вдъхновението на работещите. Така се постига баланс на индивидуалните с фирмените интереси.

2. ХАРАКТЕРНИ ОСОБЕНОСТИ И ЦЕЛИ НА МЕНИДЖМЪНТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

2.1. Особенности при HR мениджмънта

Съществуват редица особености при управлението на хората, които са свързани с обективната му свързаност с бизнеса на организацията (цели, стратегии, процеси). Тази взаимна връзка намира израз в:

- инвестиране в HR с цел ангажираност и поддържане на конкурентни предимства. Мениджмънтът на фирмите прилага политиката по HR при реализиране на целите;
- ролята на субектите при HR мениджмънта – отдела „HR“ и линейните ръководители. Отделът разработва стратегията и политиката по HR мениджмънта, а линейните ръководители ръководят подчинените си съгласно приетата политика или според техните правила и принципи. Поемането на съответната отговорност от висшето ръководство и линейните мениджъри за цялостната дейност по HR мениджмънта е отличителна черта на стратегическия мениджмънт;
- интегриране на стратегията по HR мениджмънта с бизнес стратегията на организацията. Това произтича от разбирането за ценността на човешкия ресурс в изпълнение на целите, промените и приноса на ръководителите в управлението на човешките ресурси;
- изграждане на система от ценности и фирмена култура, която да обединява интересите на ръководители и изпълнители при постигане на целите. Това се постига чрез прилагане на механизми за стимулиране, за подобряване условията на труд, чрез прилагане на единни правила за промоции и наказания и др. Тези механизми следва да присъстват във всички дейности, свързани с HR мениджмънта;
- актуализиране на организационните принципи в резултат на въздействието на външната и вътрешната среда на организациите с цел вземане на адекватни решения. По отношение на персонала тези промени засягат работата на екипите, начините за комуникиране, децентрализиране на структурите, промяна на компетентностите на работещите, оценка на изпълнението и формиране на възнагражденията.

2.2. Цели на HR мениджмънта

Основните цели на HR мениджмънта са икономически и социални.

Икономическите цели на HR мениджмънта са тези, които осигуряват:

- постигане на организационните цели чрез персонала;

- осигуряване на най-подходящата работна сила на приемлива за организацията цена;
- създаване на такава среда, която да поощрява ангажираността на работниците и служителите за качествено изпълнение на тяхната работа в съответствие с бизнес стратегията на организацията;
- използване на пълния капацитет и възможности на персонала в процеса на работа.
- В социалната област целите, които се дефинират при HR мениджмънта, са:
- създаване на безопасни и здравословни условия на труд;
- създаване на възможности за повишаване на знанията и уменията на работниците и служителите и за израстването им в кариерата;
- прилагане на политика за хармонизиране на бизнес потребностите с тези на човешките ресурси с цел подобряване на резултатите от работата;
- постигане на удовлетвореност от труда.

Изпълнението на тези цели е взаимно обусловено, тъй като реализирането на икономическите цели е предпоставка за постигане на социалните цели и обратното.

3. ПРЕДМЕТ И НЕОБХОДИМОСТ ОТ HR МЕНИДЖМЪНТА

Теорията и практиката на HR мениджмънта потвърждават, че това е ефективен способ за обединяване на човешките ресурси с останалите ресурси на организацията, за да се постигнат нейните цели. Особената сила на HR мениджмънта като практика на големите компании е в определянето на предмета на въздействие.

Предметът на HR мениджмънта се определя чрез привличането на подходящите хора на подходящите работни позиции, поддържането им и тяхното мотивиране.

Всеки от тези аспекти отразяват определени управленски дейности като:

- набиране и подбор на висококвалифициран персонал. То е обвързано с плановете за количествения и качествен състав на организацията. Този персонал, който ще осигури изпълнението на организационните цели;
- поддържане на наетия персонал. Процесът включва действия по осигуряване на атмосфера, която да разгърне таланта, творчеството, инициативата на човешките ресурси. Организационният и психологическият комфорт стимулират самоизявата и възможността за доказване в процеса на труда;
- мотивиране на човешките ресурси. Чрез него се активизира пригодността на индивидите и екипите за изпълнение на конкретни действия.

Всяка организация **се нуждае от професионален HR мениджмънт**. Тази необходимост е продиктувана от факторите на въздействие на вътрешната среда: стратегия, организационни цели, култура, структура и технология, както и човешките ресурси, които работят в нея. Промяната на тези фактори създава конкретни ситуации при HR мениджмънта. Целта на управление в тези случаи е изборът на управленски функции и дейности, за да се реагира с адекватни на ситуацията управленски решения.

3.1. Различия при управлението на персонала, HR мениджмънта и човешкия капитал

Стратегията за управлението на хората в организацията произтича от бизнес стратегията ѝ. В управлението участват ръководителите на различните йерархични нива и отдела по управление на персонала или HR.

Целта на управлението на този ресурс е да се привлекат професионалисти, които да осигурят приоритети и предимства в развитието на бизнеса.

В теорията и практиката намират приложение понятията управление на персонала и HR мениджмънт. Основните различия между тях са:

Първо, по отношение на тяхното съдържание. При управлението на персонала се акцентира върху поведението на човека в труда, междуличностните отношения и координирането на различните персонални функции. Докато при HR мениджмънта се подчертава значението на средата, постигнатите резултати и координацията между мениджмънта и организационното планиране.

Второ, по отношение на прилагания подход при управлението.

При управление на персонала той е функционален, а при HR мениджмънта – системен. Чрез него цялостната дейност по HR мениджмънт се насочва към постигане целите на организацията.

Трето, по отношение на резултатите от дейността на организацията. При управлението на персонала те са в резултат на изпълнение на мероприятията, включени в програмите на персонала. А за успеха при HR мениджмънта се съди от намаляване на разходите и нарастване на печалбата.

Четвърто, по отношение на инвестициите в човешките ресурси. Проблемът е свързан с развитието на хората в организациите, с тяхното обучение, кариера, условия на труд и мотивация. Разработването на бюджет при управлението на човешките ресурси позволява да не се отчитат само разходите, направени за тях, а стойността, която всеки ден те създават, изпълнявайки целите на организациите.

С появата на новата икономика на знанието най-значимия актив на организациите, който не се измерва и управлява ефективно, е човешкият капитал.

Човешкият капитал включва знанията, уменията, мотивацията и опита на хората в организацията. Той не е притежание на организацията, тя само го наема. Организацията може да повиши качеството на човешкия си капитал, като прилага различни методи за обучение.

Човешкият капитал е съществена част от интелектуалните активи на компанията. Те се разглеждат в трите категории: човешки капитал, структурен капитал и клиентски капитал.

При изчисляване на пазарната стойност на организацията е възможно тя да надвишава счетоводната ѝ стойност, т.е компанията е по-ценна от стойността на нейните активи по счетоводния баланс. Това означава, че компанията притежава активи, които счетоводният баланс не успява да отрази – напр. знания, умения, мотивация на служителите, лоялност на клиентите, организационна инфраструктура, ефективност на бизнес процесите и др. Именно интелектуалните активи могат неколкократно да надхвърлят сумата на активите, отразена в счетоводния баланс.

Концепцията за управление на човешките ресурси се обогатява и развива с концепцията за управление на човешкия капитал. Според Армстронг¹ това се постига:

- чрез установяване на ясна връзка между дейностите по УЧР и организационния успех;
- чрез утвърждаване на тезата, че хората в организацията са актив, а не разход;
- чрез фокусиране на вниманието върху стратегиите и процесите на УЧР за създаването на стойност чрез хората;
- чрез засилване на ролята на HR специалистите като партньори на бизнеса;
- чрез създаване на система за измерване на създадената стойност от човешкия капитал.

И двете концепции имат своето място и значение в процеса на управление на хората в организацията. Време е за отговорно поведение в бизнеса и отчитане въздействието на хората за резултатите на бизнеса.

В практиката на организациите се прилагат два модела на HR мениджмънта: твърд и мек.

При твърдия модел на HR мениджмънта се прилага набиране, развитие и използване на служителите, които „пасват“ на фирмената култура. Човешките ресурси участват в изпълнението на разнообразни дейности, но не и във вземането на управленските решения. Твърдият подход, който прилага организацията, представлява процес на управление на изпълнението чрез създаване на общ набор от стратегически цели и непрекъснато съотнасяне на поведението на всеки индивид към бизнес целите.

Тази съвкупност от бизнес цели постоянно съсредоточава вниманието върху растежа и доходността. Така фокусиран, процесът на управление носи краткосрочно конкурентно предимство.

При мекия модел на HR мениджмънта се акцентира върху комуникацията, мотивацията и лидерството. Тези направления провокират ангажираността на персонала към целите и тяхното изпълнение при запазване на уважението и достойнството в отношението към отделния служител. Ръководствата на организациите са убедени, че това са основните фактори, допринасящи за способността на същите да остават гъвкави и да увеличават оборота и доходността от година на година, без да се променя броят на служителите.

Независимо кой модел ще приложи ръководството на организацията, HR мениджмънтът обединява съвкупност от функционални стратегии и политики по:

- набиране и подбор на човешки ресурси;
- проектиране на длъжности;
- оценяване на резултатите от трудовия процес;
- определяне на възнагражденията;
- обучение и развитие на персонала;
- създаване на здравословни и безопасни условия на труд;
- ангажиране и мотивиране на човешките ресурси.

¹ Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th ed., Kogan Page, London, 2006, p. 32.

4. ЕВОЛЮЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Развитието на теоретичните направления в HR мениджмънта е обвързано с редица технически, технологически, организационни и социални промени в производството на организациите. Особено съществени промени, които засягат управлението на хората, са свързани с Първата промишлена революция. Коренно се променя трудовият процес и схващането за ролята на човека в този процес: трудът се превръща в средство за съществуване, възниква наемният труд/работник, появява се диференциация в оценяването на различни видове труд, появяват се новости в техниката, технологията и организация на труда, възникват нови отрасли в икономиката. Така в процеса на управление се обособява самостоятелна функция, свързана с персонала на фирмата.

Периодите в развитието на HR мениджмънта са:

1. Теоретични постановки, разработени от американски автори през 80-те години.
2. Развитие на тези идеи от английски автори в края на 80-те и началото на 90-те години, отличаващи се със скептично отношение за тяхното практическо приложение.
3. Въвеждане на концепцията за УЧР в системата на традиционното управление на персонала.

Първите две концепции в УЧР са известни като «модел на съответствието» и Харвардски модел.¹

Едно от първите определения на концепцията за УЧР е предложено от Мичиганската школа през 1984 г. – от Фомбрун и негови колеги.² Според тях УЧР и управлението на организационната структура трябва да съответстват на организационната стратегия. Цикълът на управление на човешките ресурси обхваща четири типови процеса или функции, които се осъществяват във всяка организация. Те са:

1. Подбор – осъществяване на адекватност между човешките ресурси и изпълняваните от тях дейности.
2. Оценяване – управление на ефективността.
3. Възнаграждение – как то се използва за повишаване на ефективността на организацията. По принцип, възнаграждението следва да се формира на базата както на краткосрочните, така и на дългосрочните резултати от труда на сътрудниците с презумцията, че организацията, работеща добре днес, ще достигне тези резултати и в бъдеще.
4. Създаване на висококвалифицирани сътрудници.

Според привържениците на този модел има тясна връзка на функцията УЧР с линейната структура на организацията чрез: създаване на базата данни ЧР, засилване ролята на мениджмънта в областта на ЧР и оценка на приноса на HR отдела в стратегическата, административната и оперативно-стопанската дейност на организацията.

Другата група създатели на концепция за УЧР са тези от Харвард, начело с Бир. Тази концепция е наречена от Боксал³ „Харвардски модел на УЧР“. В основата на модела е застъпено убеждението, че без информирането на мениджмънта за всички

¹ Армстронг, М. с.11.

² Fombrun, et al. Strategic HRM, Wiley, New York, 1984.

³ Boxall, P.F. Strategic HRM: A Beginning, a New Theoretical Direction. HRM Journal, 2 (3) pp. 61-79, 1992.

дейности по УЧР, включително за прилаганите подходи и принципи за изпълнение на тези цели, резултати няма да има. Отделни резултати на отделни ръководители в организацията може да има, но те ще са откъснати от общата стратегия за развитието ѝ. Стратегията в УЧР – това е подходът, ориентиран към дългосрочната перспектива и оценка на човешките ресурси като потенциални активи, а не променливи разходи в организацията.

Авторите отбелязват, че в „сферата на УЧР влизат всички тези управленски решения и действия, които влияят върху характера на отношенията между организацията и нейните сътрудници – човешките ресурси“.

Според Боксал преимуществата на този модел са:

- признанието и съгласуването на широк диапазон интереси на различни заинтересовани страни;
- признание важността на компромисите – явни и скрити, между интересите на собствениците и интересите на сътрудниците;
- разширяване на контекста на УЧР чрез засилване на влиянието на сътрудниците, усъвършенстване на организацията на труда и проблеми, съпътстващи стила на управление;
- признаване на влиянието на редица външни фактори върху процеса на избор на организационната стратегия и предложение за съчетаване на факторите на пазарното стопанство със социално-културните фактори;
- акцент върху приоритетността на активния стратегически избор, неподчиняващ се на ситуационно или външно въздействие.

Харвардският модел оказва силно влияние върху теорията и практиката на УЧР, като всички мениджъри поемат своята отговорност по отношение на човешките ресурси, а не само тези от HR отдела.

Друг представител на тази школа е Уолтън¹, който развива концепцията и подчертава важността на запазването на такива принципи като: привързаност и взаимност. Според него „новият модел на УЧР е основан на политиката, стимулираща взаимост – взаимни цели, взаимно влияние, взаимно уважение, взаимно възнаграждение, взаимна отговорност. Тази политика стимулира привързаността на сътрудниците към организацията, което би довело до по-добри икономически резултати и по-качествено развитие на човешките ресурси“. т.е. той предлага прилагането на гъвкавия подход в УЧР.

Принос в развитие на концепцията на УЧР имат и английските учени Гест, Леге, Хендри, Сисон, Стори и др. Гест (1987, 1989, 1991)² обогатява концепцията на Харвардската школа с формулирането на 4 нови цели при УЧР, които препоръчва да бъдат проверени в практиката:

1. Стратегическа интеграция – способността на организацията да съчетае задачите по УЧР със стратегическите планове, като се предостави възможността на

¹ Walton, R.E. From control to commitment in the work place. Harvard Business Review, 63, pp.76-84, 1985.

² Guest, D. E. HRM and industrial relations. Journal of Management Studies, 14 (5),1987.

Guest, D. E. Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, January, pp. 48-51,1989.

Guest, D. E. Personnel Management: the end of orthodoxy, British Journal of Industrial Relations, 29(2),pp.149-176, 1991.

линейните мениджъри да внедряват елементи в системата на УЧР в процеса на вземане на управленски решения от тях.

2. Висока степен на привързаност – при реализация на организационните цели от сътрудниците;
3. Високо качество. То се обвързва с мениджърското поведение за постигане на високо качество на стоките и услугите, на управление на персонала и инвестициите за подобряване на качеството на труда на сътрудниците.
4. Гъвкавост. Тя осигурява конкурентноспособност и преимущества при внедряването на иновации в резултат на промените на пазара или новите открития.

По мнението на Гест, концепцията на УЧР съдържа много излишни елементи, които не зависят от поведението на сътрудниците.

Карен Леге¹ дефинира „твърдия модел“, който бе обяснен в предишния параграф, за признаването на човешките ресурси като всички други видове ресурси. За него са валидни три ключови аспекта в УЧР: гъвкавост във всичките ѝ проявления, обучение на екипа за делегиране на власт и ангажираност и управление на културната сфера.

Сисон², от своя страна, предлага някои особености, асоцииращи се с УЧР, като:

1. Съгласуваност на принципите на кадровата политика с тази за планиране на бизнеса.
2. Освобождаване от отговорности по управление на персонала на функционалните мениджъри.
3. Преместване на фокуса на вниманието от мениджърите и профсъюзите в областта на отношенията върху тези между мениджърите и сътрудниците.
4. Акцентирание на значимостта на привързаност и проявление на инициативи от страна на сътрудниците и възприемане от страна на мениджърите на новата роля на „помощник“, „вдъхновител“ и „движеща сила“.

При анализа на различните аспекти, предлагани от учените за концепцията за УЧР, има много общи постановки като: съгласуване на стратегията на организацията с УЧР, взаимност при разработването на тази стратегия, изпълнявана от сътрудниците, поемане на отговорности от страна на мениджмънта за развитие на човешките ресурси с цел повишаване на икономическите резултати, грижата на мениджмънта за обучение и повишаване на квалификацията и в резултат на това – по-високо качество на стоките и услугите. Разбира се, в приносите на учените има и критика по отношение на реалните действия от страна на мениджмънта за развитие на човешките ресурси – т.е. добри постановки и политики, но неприложими в практиката на организациите. Въпросът е дали все още има само управление на персонала и автоматично сменяне на термина с този за УЧР? Дали философията на УЧР се внедрява ежедневно в практиката от HR специалистите?

Прилагането в практиката на УЧР е възможно при стратегическа интеграция, разработване на цялостна и последователна политика за човешките ресурси и осигуряване на привързаност и сътрудничество на служителите към организацията. Това предполага и изисква от мениджърите на всички управленски равнища висока степен

¹ Legge, K. HRM : a critical analysis. In ed. J. Storey, *New Perspectives in HRM*, Routledge, Londonq 1989.

² Sisson, K. *Introducing the HRM Journal*, HRM Journal, 1(1), pp. 1-11, 1990.

на решимост и компетентност за прилагане на тази политика съвместно със специалистите от HR отдела. Трудности съществуват при ангажирането на служителите с организационните цели и ценности, тъй като властта остава в ръцете на ръководителите и собственици. Да се постигне пълна взаимност в тези ситуации не е възможно, когато работодателят решава да закрие или продаде компанията. Ако те не променят възгледите си относно човешките ресурси, то УЧР не може да се осъществи.

Според нас работодателите, които интегрират УЧР с това на организацията като стратегия, с акценти върху мотивацията и екипната работа, реализират по-висока производителност на труда и по-добри икономически резултати. Засилването на дейността по изграждане и развитие на позитивния психологически договор със сътрудниците повишава техния ангажимент, лоялност и удовлетвореност от труда и, както и реализираните успехи в личен и организационен аспект.

Теорията и практиката на HR мениджмънта се променя непрекъснато, в съответствие с промените на другите съставни части на организациите. Непрекъснатият стремеж към усъвършенстване на теорията и практиката е бил винаги предопределен от интересите на обществото да развива стабилна икономическа система. В преобладаващата си част тези резултати са свързани с влиянието на практиките, при които работят хората, на тяхното поведение и нагласи върху финансовите резултати на организациите.

5. ОТДЕЛЪТ HR И НЕГОВАТА РОЛЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА

В съвременните организации мястото и ролята на отдела (дирекция, направление) за HR са съществени в процеса на стратегическото планиране и управление, както и на повишаване на конкурентноспособността.

Управляващите отдават по-голямо предпочитание към HR мениджмънта, насочен към въвеждане на програми за мотивирането на заетите, програми за обучение и повишаване на квалификацията, промени във фирмената култура. Причините се коренят в бързите промени на външната среда, създаващи потребности от опит в управлението на този ресурс и прилагането на добрите управленски практики. Тези промени се отнасят до:

- увеличаването на разходите по издръжката на човешките ресурси;
- промененото демографско положение и ограниченото предлагане на професионалисти;
- шоките и иновациите в технологиите;
- усложняване на правно-нормативна уредба на заетостта и трудовите отношения;
- засилващата се международна конкуренция, връзки, взаимоотношения, световната криза.

Това предизвиква внимание и ново отношение към човешките ресурси, играещи жизненоважна роля в бизнеса. Според Катрин Конърс, вицепрезидент на „Лиз Клейбърн“, човешките ресурси стават част от процеса на стратегическото планиране, развитието на фирмената политика, линейното планиране и процесите на сливане и поглъщане.

В малките и частните организации обикновено не съществува такъв отдел, а тези функции се поемат от собствениците, изпълнителните директори или предприемачи. При увеличаване размера на организациите и усложняване на тяхната дейност възниква и необходимостта от създаването на HR отдела.

В организационно отношение при него съществува различно структуриране (разделение) на дейността, осъществявана от служителите. Различават се четири модела:

А. Функционален тип разделение, при който се групират основните функции по HR мениджмънта: набиране, оценка и заплащане, обучение и развитие и т.н. (фиг.1.1.)

Коректното разпределение на функциите може да варира в зависимост от размера на организацията, способностите на наличния състав и философията на висшето ръководство за ролята на отдела HR.

При този тип структуриране дейностите се прехвърлят към подчинените направления. Това позволява задълбоченото професионализиране на труда, но в същото време води до ограничаване на компетенциите, тъй като за решаването на различни функционални области има различни специалисти в отдела HR.



Фиг. 1.1. Структуриране на отдела „HR“ по функции

Б. Разделение от типа „цели“.

При този модел, отделът HR разпределя своята дейност в две основни направления, според поставените цели:

- предотвратяване на неудовлетвореността от труда и
- повишаване на удовлетвореността от труда.

Така отделът концентрира работата си върху изпълнението на тези цели, които включват:

Първата цел: програми за предотвратяване на неудовлетвореността от труда – заетост, обучение, оценка и заплащане на труда, трудови отношения и административното обслужване на човешките ресурси в организацията.

Втората цел: програми за повишаване на удовлетвореността от труда – проектиране на труда (обогащаване, разширяване, екипна работа) системи за подобряване на мотивацията, система за безопасни условия на труда, система на открити комуникации.

В. Референтен тип разделение. При този модел към отделните подразделения в организациите се прикрепват референти от HR отдела. Референтът като единствен партньор на подразделението трябва да притежава широка квалификация.

Тази система е по-близко до сътрудниците и до проблемите, които те решават. Той им оказва консултация и участва в решаването на възникналия проблем – преместване, наказание, оценка, договаряне и т.н.

Г. Разделение на труда според категориите персонал – управленски, изпълнители и сътрудници, обслужващ и т.н. Членовете на HR отдела трябва да имат, както и при предходния модел, по-широка компетентност. Те поемат всички дейности от набирането до трудовите отношения за съответната категория персонал. Отговорността се увеличава, но и сложността на проблемите също. Професионализмът на тези членове е от изключително значение.

Съществено значение в тази връзка има и въпросът за разпределението на компетенциите между отдела HR, от една страна, и линейните ръководители в професионалните поделения – от друга.

В практиката често се наблюдава тенденция към децентрализиране, т.е. към превръщане на компетенциите по отношение на персонала към линейните ръководители.

Ограничава се ролята на отдела до наблюдаваща и консултантка по отношение на човешките ресурси. Критично се отбелязва, че децентрализирането може да доведе до депрофесионализиране на HR мениджмънта.

Отделът HR трябва да заема ключова роля при управлението на хората при сътрудничество с линейните мениджъри. Те следват и действат в съответствие с препоръките на HR отдела при реализацията на различни политики, програми и процедури, свързани с изпълнителите. Същевременно без подкрепа от страна на различните управленски равнища програмите по HR мениджмънта не биха се увенчали с успех.

Затова се препоръчва такова разпределение на компетенциите, при което линейните мениджъри поемат отделни задачи, а HR отдела – принципните въпроси, при съчетаване и на отговорности. Този отдел изпълнява много съществена роля: осигуряването на единна политика по HR мениджмънта. Затова ръководителят на отдела (вицепрезидента по HR) е желателно да участва в управителния съвет (борда) на организацията. Така той ще може да развива и прилага стратегиите, политиката и програмите за HR мениджмънта.

В последните години се измества ролята на HR отдела и специалистите, работещи в него – тя се съсредоточава върху стратегическата функция, а не толкова към оперативните задачи. Промените, кризите в организациите изискват разработване на стратегии за задържането, преквалифицирането и мотивирането на Ч.Р. в следващите години. Така стратегията по УЧР се интегрира с бизнес стратегията, за да се осигури устойчиво развитие и просперитет на организацията при взаимност и доверие между работодатели и служители.

Същевременно се увеличават изискванията към квалификацията и професионализма на HR мениджърите. Важно условие за успешното решаване на тази задача е

определянето на стандарти за знанията и уменията, които трябва да притежават работещите в тази област, както и непрестанното им актуализиране. Авторитетните институции в Европа и САЩ обединяват усилия в тази посока – Европейската асоциация за управление на персонала (ЕАРМ), Английският институт за развитие на персонала (ТРД), Немското общество по проблемите на персонала (DGFP), Американско общество за администратори по персонала (ASPA). Към него функционира Институт за акредитация (организация с идеална цел), предлагащ на ръководителите възможността да се акредитират като специалисти в различните области на HR мениджмънта.

В България е създадена Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси, чиято цел е да представи професията „HR мениджмънт“ („Управление на персонала“) като престижна и значима за ръководствата на фирмите и организациите, влияеща върху фирмената стратегия и постигането на добри резултати в съответствие със световната практика и тенденции. Във връзка с това тя разработва и издава сертификати на работещите в тази област, които покриват показателите за знания и практически умения.

6. ПРИЛАГАНЕ НА СИСТЕМНИЯ ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Разнообразието от дейности, които се включват в управлението на човешките ресурси, много често създава впечатлението, че то е сбор от самостоятелни или специфични методи и техники за решаване на проблемите, свързани с хората в организацията. Акцентирането върху автономията на функциите по управление на човешките ресурси води до отсъствието на обвързаността на дейността по управление на същите с организационните цели. То предопределя и ниската ефективност на дейността на човешките ресурси, което в крайна сметка рефлектира върху икономическите резултати. В този аспект на изследване е целесъобразно прилагането на системния подход при управление на човешките ресурси. От практическа гледна точка това осигурява реагиране на всяка една промяна в реализирането на отделните функции на системата. Причинно-следствените връзки между функциите на управлението на човешките ресурси и тяхното идентифициране помага на ръководителите да се ориентират във взаимодействието на тази система с вътрешната и външната среда, при прилагането на адекватни подходи и методи на управление.

При преобладаващата група от известни специалисти в управлението на човешките ресурси не присъства системата „човешки ресурси“, а се акцентира върху процеса на управление, върху инструментариума, прилаган в този процес и въздействията на средата върху управлението.

Например, при Byars,L. и L.Rue „управлението на човешките ресурси обхваща тяхното осигуряване и координиране“. (8, с. 6)

Според Donnelly,J., Gibson,J., Ivanchevich,J. „управлението на човешките ресурси може да се дефинира като процес на постигане на организационните цели чрез привличане, задържане, развиване, подходящо използване и освобождаване на човешките ресурси в организацията“. (9, с. 228)

При М. Армстронг „управлението на човешките ресурси е стратегически подход за набиране, мотивиране, развитие и управление на човешките ресурси на организацията.“(1, с.15)

Според Т. Христова „мениджмънтът на човешките ресурси е целенасочено въздействие върху обекта „хора“, за да трансформират пригодността и мотивацията си върху продукта на организацията, върху производителността, рентабилността, ефективността, пазарните позиции, печалбата, растежа на организацията. В този аспект на разглеждане, предмета на мениджмънта на човешките ресурси има три важни аспекта: привличането, задържането и мотивирането на подходящите човешки ресурси“(6, с.28).

Различните автори акцентират върху различни дейности от управлението на човешките ресурси или върху прилаганите подходи и методи в процеса на управление. Всички единодушно свързват управлението с изпълнението на целите на организацията и ефекта върху крайните резултати.

Прилагането на системния подход при управлението на човешките ресурси и формирането на системата за управление на човешките ресурси е приложено от Д. Шопов и М. Атанасова. (6). Според тях „системата за управление на човешките ресурси обхваща всички дейности, които трябва да се осъществят в нейните рамки, връзките между тях, взаимодействието им със заобикалящата среда и начина на функциониране с оглед да се реализират целите на организацията“. В продължение на дефиницията те идентифицират входа, изхода и съответните процеси на трансформация на входните променливи в изходни. Елементите на системата за управление на човешките ресурси включват дейностите: анализ на длъжностите, проектиране на длъжностите, планиране на човешките ресурси, подборът на персонала, обучението и развитието, оценяването и заплащането на труда, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труда и на последно място – усъвършенстване на трудовите отношения“. (8, с. 45)

Според нас прилагането на системния подход при управление на човешките ресурси позволява да се оценят резултатите и степента на изпълнение на организационните цели. Въпреки че е трудно да се признае съществуването на тясна връзка между дейностите по управление на човешките ресурси и рентабилността на организацията, практиката доказва тази взаимовръзка. Организациите, които интегрират управлението на човешките ресурси с бизнес стратегията, постигат по-висока производителност, ангажираност и удовлетвореност.

В настоящата студия се базираме на системата за управление на човешките ресурси при конфигурация от функции за управление на човешките ресурси, описана при анализа. Тази конфигурация е съобразена с практиката на българските организации. **Тезите са:**

1. Прилагането на система за управление на човешките ресурси обединява дейностите и позволява да се изпълняват ефективно от мениджъра „човешки ресурси“ и специалистите в отдела.
2. Стратегията и политиката на УЧР определят системата от функции и са свързани пряко с конкурентоспособността на организацията.

3. Човешките ресурси създават стойност на организацията и тяхното адекватно и компетентно управление е проблем на всяка организация. Чрез системния подход се изследват взаимните връзки, при които промяната на всяка една от функциите води до промяна на останалите в системата.

При анализа на системата за управление на човешките ресурси е целесъобразно прилагането и на процесен подход в допълнение към системния подход, тъй като всяка дейност (функция) представлява **сфера на действие** от определен управленски процес, а системата на управление на конкретния обект (човешките ресурси – това е съвкупността от функции, свързани в един управленски цикъл) (4, с.115). Така се формира специфичен интегриран подход при изследване на функциите на системата управление на човешките ресурси, който е приложен в настоящето изследване:

1. Особеностите на системата за управление на човешките ресурси се идентифицират с входните и изходни параметри – това са човешките ресурси. На входа тези ресурси постъпват със своите знания, умения, нагласи и мотивация за успешна реализация в съответната организация. На изхода човешките ресурси се дефинират с новите промени в количествените и качествените характеристики на същите и нивото на тяхното трудово представяне. Промяна се наблюдава и по отношение на: поведение, ценности, развитие и промоции паралелно с развитието и промяната на организацията. В този аспект на изследване изходът на системата за управление на човешките ресурси включва микс от разнообразни компоненти, които са обект на анализ при определяне на ефективността от функционирането ѝ.
2. Дейностите (елементи, функции) на системата за управление на човешките ресурси са разнообразни: от планиране на Ч.Р. до подобряване на условията на труд.

В ерата на информационното общество глобалните социално-икономически промени, промените в същността на работата, в организациите, в човешките ресурси, са тенденции, които изискват промяна на конвенционалните методи за управление. Главното, което отличава една компания от друга е именно нейната стратегия по отношение на човешките ресурси.

Естествено е при подобен контекст в организацията да се наблюдават промени в ролята и мястото на управлението на човешките ресурси. Те са средството и пътят към изграждане на ефективни организации, които гледат не в настоящето, а в бъдещето. Високата конкуренция на пазара, дефицитът на квалифицирани специалисти и динамично нарастващата емиграция на млади, иновативно мислещи и мотивирани експерти, поставя редица въпроси пред организациите относно тяхната конкурентоспособност да привличат и задържат таланти.

Управлението на човешките ресурси играе водеща роля за успешното осъществяване на фирмената стратегия. Това е така, защото стратегията е свързана почти винаги с промяна, а тази промяна се осъществява единствено от хората и е функция от тяхната компетентност.

7. АНАЛИЗ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БЪЛГАРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Голямото разнообразие от дейности, които се включват в УЧР, формира **системата за УЧР**. Системното изследване на този процес позволява да се изяснят елементите на тази система и взаимните им връзки, да се разкрие нейното взаимодействие с околната среда, начина на функциониране с оглед реализиране на организационните цели. Най-важната предпоставка за ефективното функциониране на системата за УЧР е тясната обвързаност между елементите на системата. Това са всички дейности, които трябва да се осъществяват в неговите рамки: анализ и проектиране на длъжностите, планиране на човешките ресурси, подбор, обучение и оценяване на персонала, заплащане на труда, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, усъвършенстване на трудовите отношения. Тези дейности се управляват (планират и осъществяват) от специалистите по УЧР или от друго лице в организацията. Начинът на извършване на дейностите може да бъде различен за различните организации, сфери и т.н. Подходите са разнообразни, но определящото в избор на конкретен метод е целта, поставена пред управлението на човешките ресурси в дадената организация. Тази цел се залага в **стратегията за УЧР**. Обикновено стратегията е създадена така, че да подпомага достигането на бизнес целите на организацията.

На основата на стратегията за УЧР може да се изгради и **политика за УЧР**. Политиката представлява система от правила за това как се случват нещата в организацията, свързани с УЧР. Тя се възприема като изява на намеренията, правилата за поведение. Чрез нея се формулират намеренията на организацията за начините, чрез които тя ще реализира своите цели.

Добрата стратегия и политика за работа със служителите има много предимства. Най-важните от тях са:

- Създаване на здравословна и продуктивна работна среда, в която хората искат да работят. Това ограничава текучеството сред персонала и следователно намалява разходите за набиране, подбор и въвеждащо обучение на нови служители.
- Извършване на професионален подбор на служители, съобразно изискванията на работните позиции.
- Мотивиране на служителите за по-качествени резултати.
- Създаване на среда за задържане на талантливите служители. Стимулирането на творчеството и въвеждането на новости и добри решения помага на организацията да успее в конкурентна среда.
- Подобряване на фирмения имидж пред служителите и клиентите. Освен че има смисъл от гледна точка на бизнеса, управлението на служителите е нещо, което е тясно свързано със закона в определени ситуации. Последиците от лошото решаване на проблем, касаещ например дисциплината, дискриминацията или жалбите, могат да доведат до съдебни иски.

Всяка организация трябва да има писмено формулирана и последователно прилагана политика и стратегия за работа с човешките ресурси, защото те създават точно нужните правила за подобряване на постиженията на служителите

на работното им място. Политиката за УЧР е насочена към постигане на такова състояние на системата от човешки ресурси на организацията (като съвкупност и съотношение между отделните групи персонал, обособени по различни признаци), което би допринесло за най-доброто изпълнение на стратегията и целите на организацията.

Политиката по УЧР включва:

Първо, общата политика за управлението на системата от човешки ресурси на организацията, която е относително самостоятелна, но същевременно е част от общата политика на организацията, предназначена да се реализират стратегическите цели на организацията.

Второ, политиката по УЧР на организацията, съобразена с факторите и условията на външната среда.

Трето, политиката за осъществяване на конкретните функции и дейности от управлението на човешките ресурси за:

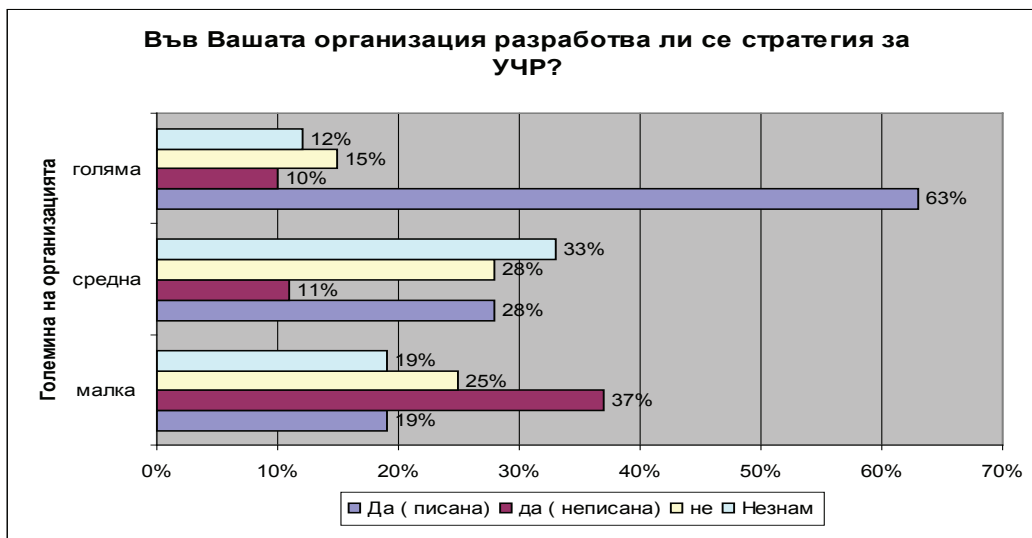
- формирането на системата от човешки ресурси – определяне на потребностите, набирането, подборът и наемането на персонала;
- развитието на човешките ресурси на организацията – въвеждането в работата на организацията, обучение, професионална квалификация и преквалификация, управление на кариерата и др.;
- стимулирането и мотивирането на персонала – оценка на труда и на трудовото представяне, изграждане на системи за заплащане и стимулиране и др.;
- ефективното използване на заетите – условия на труд, трудови отношения, стимулиращи постигането на най-добри резултати и др. (7, с. 82-83).

Политиката и стратегията могат да бъдат формулирани писмено или да имат конкретно проявление в практиката и традициите на отделните организации.

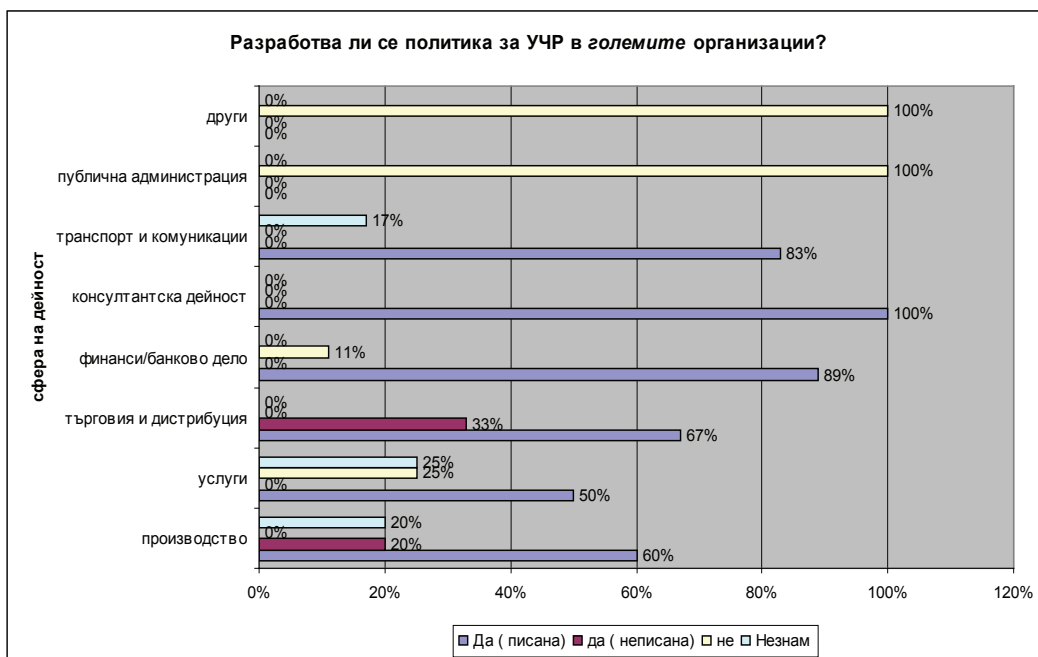
7.1. Изследване на системата на УЧР

Изследването на системата за управление на човешките ресурси, проведено в периода 2008-2009 г., показва, че все още в България се разработват стратегия и политика за УЧР в един ограничен периметър, предимно в големи и средни организации. Изследвани са 192 организации с различна големина и сфера на дейност, като от тях 17% са малки, 39% средни и 44% големи организации. В изследваните малки организации процентът на тези, които разработват писмена стратегия и политика за управление на човешките ресурси е почти 2 пъти по-малък от тези, чиито стратегии и политики за човешките ресурси са неписани (вж. Фиг.4.1.).

В средните структури делът на организациите, които разработват писана стратегия за сметка на тези, които имат неписана, постепенно започва да се увеличава (28 %срещу 11%). При големите организации процентът на тези, които разработват писана стратегия за УЧР, е много по-голям – 63%. Прави впечатление, че в 100% от изследваните организации от сферата на публичната администрация не се разработва нито стратегия, нито политика за УЧР (вж. Фиг. 4.2).



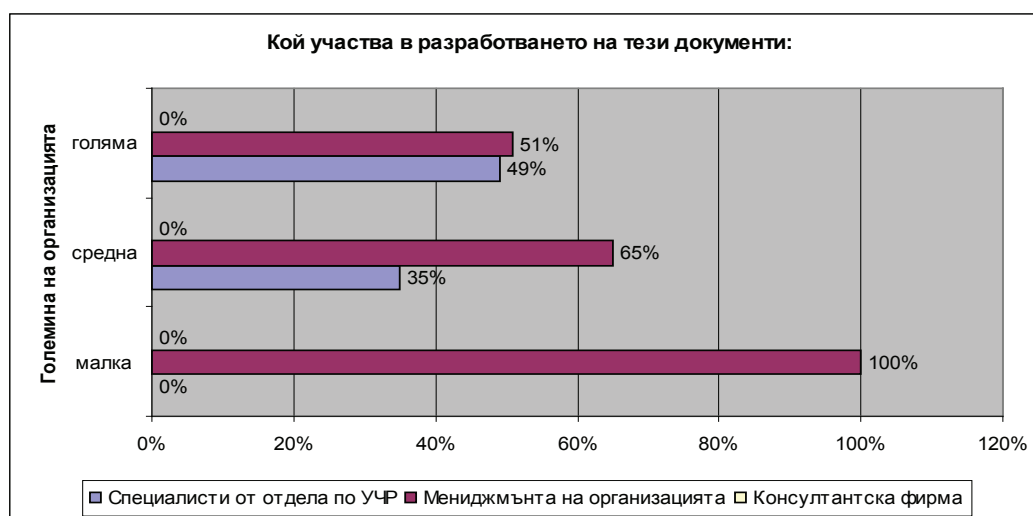
Фиг. 4.1. Организации, в които се разработва стратегия за УЧР



Фиг. 4.2. Разработване на политика за УЧР в големите организации

В подготовката на стратегията и политиката в изследваните организации участва мениджмънтът на организацията и отдел „Човешки ресурси“. Колкото по-голяма е организацията, толкова по-малка е ролята на мениджърите на организацията при разработването на стратегията и политиката за УЧР. В 100% от малките организа-

ции тези документи се разработват от мениджмънта на фирмата, при средните този процент вече намалява на 65%, докато в големите организации той е вече само 51%. В останалите случаи тези документи се разработват от отдела „Човешки ресурси“ в предприятието. Това се дължи на обстоятелството, че в малките и средни фирми по-често липсва отдел „Човешки ресурси“ и функциите по управление на човешките ресурси се поемат от собствениците или мениджърите на организациите. Прави впечатление, че в нито една от изследваните организации за разработването на тези документи не се използват услугите на консултантска фирма.



Фиг. 4.3. Субекти, разработващи стратегията и политиката за УЧР в изследваните организации

7.1.1 Анализ и проектиране на длъжностите

Проектирането и анализът на длъжностите акцентират върху условията, в които се осъществява работата на хората, използваните методи, задълженията, които отговарят на разнообразни човешки потребности и на правата в труда. То е съобразено с използваната технология в организацията, с целите, с възможностите на тези, които ще изпълняват трудовите задачи.

В процеса на **проектиране** се прави опит за създаване на такива длъжности, които да съчетават едновременно благоприятно действие на околната среда, високата производителност и удовлетвореност на работещите от изпълнението на длъжността. Изходната база за проектирането на длъжността са различните техники: специализация, ротация, реинженеринг, разширяване на длъжността, обогатяване и използване на автономни работни групи. За качеството на проектирането се съди по това доколко са удовлетворени социалните и културните очаквания на работниците. Несъобразяването с тях може да доведе до нежелание за постъпване на работа, слаба мотивация и ниско качество на изпълнение на трудовите задължения.

Проектирането на длъжностите се определя като „структуриране на една човешка дейност с цел задоволяване на технико-организационните изисквания на труда и психо-физиологичните нужди на работника“ (5,с.34). Проектирането на длъжности се свързва и обуславя не само от процесите на промяна, но и от необходимостта за балансиране на потребностите на организацията и нейните служители, за повишаване качеството на трудовия живот. Появата на новия тип икономика на знанието поставя нови предизвикателства пред проектирането на длъжностите.

Анализът на длъжностите е основна дейност за управлението на човешките ресурси. Получената информация от анализа на длъжностите се използва за: определяне на потребностите от персонал, подбора му, преценяването, разработването на програми и курсове за обучение, заплащането на труда и подобряване на условията на труд. Чрез анализа на длъжността се съставя описание и спецификация на длъжността. Описанието на длъжността систематизира информацията за задачите, задълженията, отговорностите на съответната длъжност и изискванията за знания, умения и способности.

Разработването на тези документи е от съществено значение не само за отделите по УЧР, но и за работодателите, работниците – при тяхната оценката, при заплащането, при набирането на човешки ресурси и техния контрол. Основните методи, които се прилагат за осъществяване на анализа, са: анкетиране, интервюиране, експертни оценки, проучване на технико-технологичната, отчетната и друга документация.

В организациите – обект на настоящето изследване, които са осъзнали необходимостта от качествено проектиране и анализ на длъжностите, най-често използваният метод за анализ на длъжността е прякото наблюдение (Фиг. 4.4). Той се използва в 100% от малките, 71% от средните и 80% от големите фирми. Вторият най-предпочитан метод за анализ е интервюто (използван в 85% от малките, 50% от средните и 40% от големите организации). Най-малко използваните методи са експертна оценка (само 5% от големите фирми) и работни дневници. Очевидно, практиката се опира на по-бързите и оперативни, макар и не най-точни методи за получаването на информацията.

7.1.2 Планиране на човешките ресурси

Планирането на човешките ресурси представлява определяне на потребностите от персонал и формулиране на действията за тяхното удовлетворяване чрез разработване на планове и програми за развитие на всички елементи на УЧР в съответствие с целите и плановете на организацията.

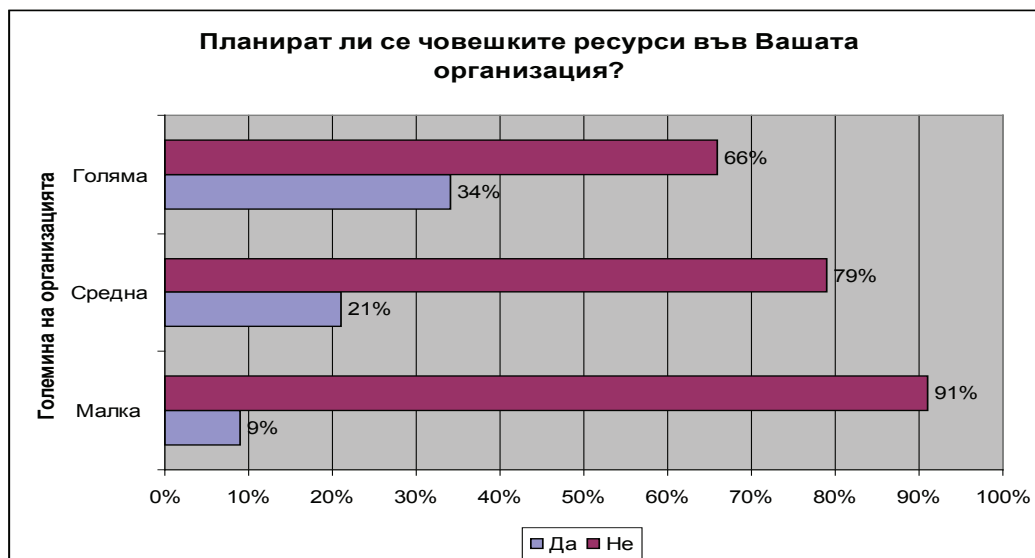
Необходимостта от планиране се предопределя и от развитието на икономиката в условията на протичащите процеси на глобализация и интеграция, увеличаваща се конкуренция, свободно движение на стоки, услуги, труд и капитали. Превръщането на икономиката в икономика на знанието, основана на бързо развиващите се информационни, комуникационни и други технологии, развитието на нови форми на заетост и други изискват дългосрочни и средносрочни политики и планове за заетостта (7, с.116)



Фиг. 4.4: Методи, използвани за анализ на длъжностите

Като значима управленска дейност планирането гарантира изпълнението на организационните цели чрез необходимия наличен състав с подходящи умения и знания. То е неразривна част от бизнес планирането на организацията. Осъществява се едновременно с разработването на останалите планове – маркетингов, производствен и финансов, като гарант за изпълнението на стратегията и целите на организацията. Планирането на човешките ресурси влияе положително върху цялостното развитие на организацията – повишаване на производителността на труда, подобряване качеството на трудовия живот, осигуряване адаптивност на човешките ресурси, намаляване на текучеството.

Плановите за човешките ресурси са важен управленски инструмент за въздействие и подготовка на организацията за бъдещи промени. Те предотвратяват необоснования разход на средства в случай на дефицит или излишък на човешки ресурси, тъй като се балансира търсенето и предлагането на труд в организацията и по такъв начин се оптимизира използването на способностите на хората. Въпреки неоспоримата важност на тази дейност обаче, едва **9% от малките, 21% от средните и 34% от големите предприятия** планират човешките си ресурси чрез обособена дейност и съпътстващите я инструменти (фиг. 4.5).



Фиг. 4.5: Състояние на дейността „Планиране на човешките ресурси“

7.1.3. Набиране и подбор на човешките ресурси

За всяка компания използването на качествени системи за набиране и подбор на служители е задължително условие за ефективно управление на човешките ресурси. И това е факт не само за големите по численост компании. Това е така, тъй като от качеството на постъпващите в една компания хора и начинът, по който те се търсят и привличат, се предопределят и резултатите – както на самите служители, така и на техните мениджъри, които трябва да ги управляват. Приемането в организацията на кандидати, които ще се справят с извършването на работата е обект на дейностите по набиране и подбор на персонал.

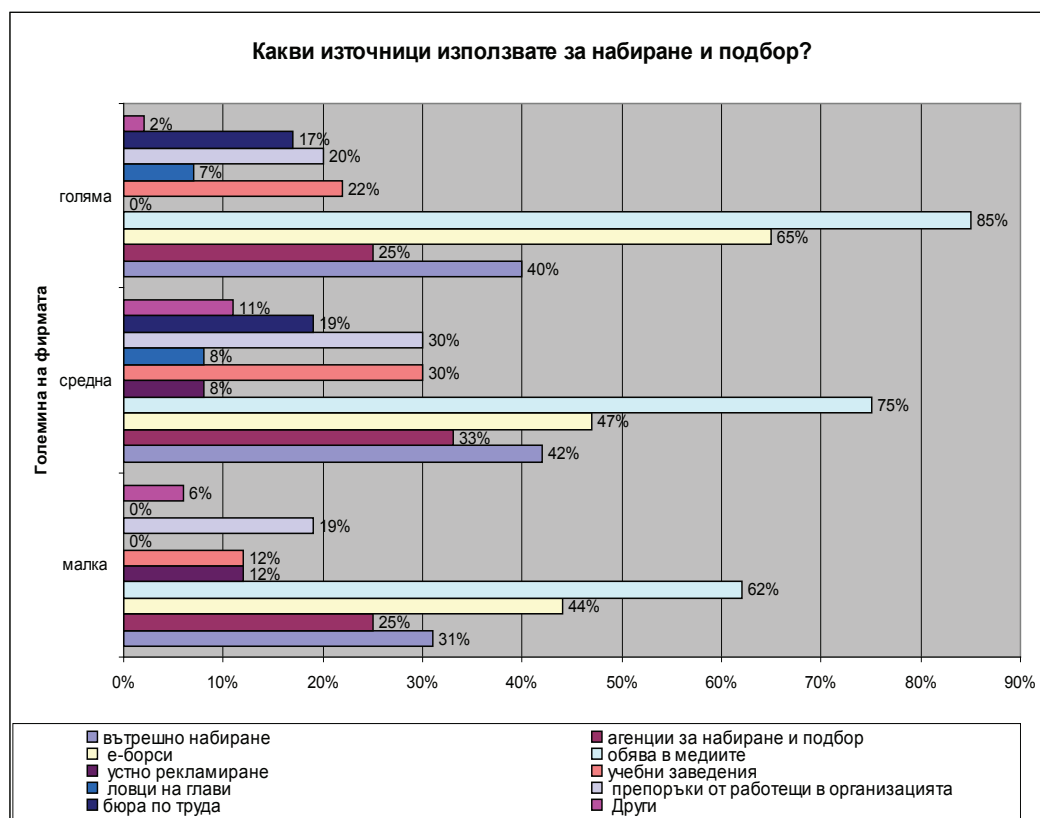
При **набирането** се определят изискванията към кандидатите в тясна взаимосвързка с профила на длъжността. В последните години се използва „компетентностният модел“ за фиксиране на набора от изисквания. На тази основа се разработват и обявите за вакантните длъжности, направени професионално, т.е. да осигурят привличането на кандидати, отговарящи на профила на изискванията на длъжностите.

Политиката на организацията в областта на набирането на персонал е част от нейната политика по отношение на човешките ѝ ресурси. Тя изразява намеренията на организацията за формирането, развитието и използването на персонала в съответствие със стратегията и плановете за развитие на основната ѝ дейност и наличието на съответна фирмена култура, традиции и практика. Основната цел на политиката по набирането е намирането на най-подходящите кандидати в съответствие с изискванията по отношение на персонала, произтичащи от нейните цели и стратегии за развитие и свързаните с тях стратегически и бизнес плановете. (7, с. 163)

Политиката на организацията по отношение на набирането изразява вижданията ѝ за начините на привличане на нови служители. Тя представлява писмено заявление

за намерения, основни идеи, правила, начини, чрез които да се реализират поставените стратегически и оперативни цели. В зависимост от възприетата стратегия и политика, организацията може да избира източниците за набиране на персонал – вътрешни или външни, както и разнообразни подходи за привличане на работна сила.

Според респондентите на настоящето изследване най-широко използваният източник за набиране на персонал е обявата в медиите (при 62% от малките, 75% от средните и 85% от големите организации). Следващия най-използван източник за набиране са е-борсите (44% от малките, 47% от средните и 65% от големите организации). Вътрешното набиране е по-честа практика при средните (42%) и големите организации (40%), отколкото при малките организации (31%). Причината за това е, че големите организации разполагат обективно с повече и по-компетентни служители, които могат да заемат овакантената длъжност (особено ако е мениджърска). Най-малко използваните източници за набиране са устното рекламиране (0% от големите фирми го използват) и ловците на глави (0% от малките, 8% от средните и 7% от големите). (фиг. 4.6)



* сборът на процентите е повече от 100, тъй като е възможен повече от един отговор

Фиг. 4.6 : Източници за набиране и подбор на персонал

След получаване на необходимите документи от кандидатите, започва процесът на **подбор**. Професионалният подбор предполага участието на специалисти по на-

биране и подбор, а при отсъствие – ползването на аутсорсинг. „В процеса на подбор специалистите, осъществяващи подбора, трябва да предвидят възможно най-точно бъдещата производителност на наемания в организацията кандидат, неговия принос за постигане на целите и стратегията на организацията, за увеличаване на печалбата и имиджа ѝ, за разширяване на пазарите и увеличаване на клиентите, за приобщаването му в колектива, за психологическия климат в организацията и др. (7, с. 169). Разбирането за процедурата на подбор зависи от компетентността на участниците в нея и изискванията на длъжностите. Професионалният подбор включва набор от методи за проверка на компетенциите на кандидатите на различни етапи с подходяща система за оценка и определяне на всеки етап на рейтинга на кандидатите. Тази система на проверка и оценка дава възможност за предвиждане на кандидати с висок рейтинг към следващите етапи и отпадане на други с нисък рейтинг. При професионално разработена система на оценка, рейтингът идентифицира притежанието на определените компетенции или тяхното отсъствие. Преминаването през определени етапи в процедурата за подбор оскъпява процеса, но тя е гарант за намаляване на риска при подбора на кандидати, неотговарящи на профила „годност“ (при сравняване на профила „изисквания“ с профила „способности“).

Най-често използваните методи за подбор на човешки ресурси в българската практика са **интервюто и тестовете**. Интервю се използва в **87% от малките, 92% от средните и 100% от големите** организации. Тестове прилагат **31% от малките, 39% от средните и 32% от големите** организации. Методът „центрове за оценка“ не се използва в нито едно от изследваните предприятия, което е в пълен контраст със световните тенденции в сферата на УЧР. Обяснение на този факт е практическата липса на подобни специализирани центрове, които разполагат със съответна методика и експертен състав.

В съвременните организации дейността по набирането и подбора завършва с **въвеждането** на назначените кандидати в организацията. За целта се разработват от отдела по „управление на човешките ресурси“ (УЧР) програми за това въвеждане.

Информацията, която се предоставя на новопостъпилите е за: функциите на звеното, в което е назначен новият сътрудник; основни трудови задължения и отговорности на сътрудника; политиката, процедурите и правилата за работа в звеното; запознаване с основните помещения за работа на звеното и др. (7, с. 204). Ориентацията на работната позиция улеснява адаптирането на всеки новопостъпил служител, повишава ангажираността на същия към организацията и съдейства за изпълнение на организационните цели. Достойното приемане в екипа, разясняване на всички аспекти от неговата дейност, начина на комуникиране, на оценяване, на развитие са съществени за неговата работа.

7.1.4. Преценяване на човешките ресурси

Тази дейност играе решаваща роля в организацията за обосноваване на персоналните решения, свързани с движението на човешките ресурси – преместване, повишаване, понижаване, уволнение, диференциране или промяна на системата на възнаграждение, на обучение, на кариерно развитие, на мотивация. Преценяването на човешките

ресурси е структуриран и нормативно регламентиран процес, който се основава на специално разработена система за оценка.

Обща тенденция в управлението на проспериращите организации е разработването на такива системи за оценка, които да сведат до минимум оценъчните конфликти, да постигнат съгласуваност във възприятията и да увеличат резултатите на индивидуалните работници и работата на екипите.

Всяка организация се съобразява със специфични принципи, правила, изисквания и процедури за оценяване на работното представяне при разработването на системата за преценяване на човешките ресурси. В тази система са отразени стила на ръководство, стратегията и политиката при управление на човешките ресурси, ценности и норми на фирмената култура.

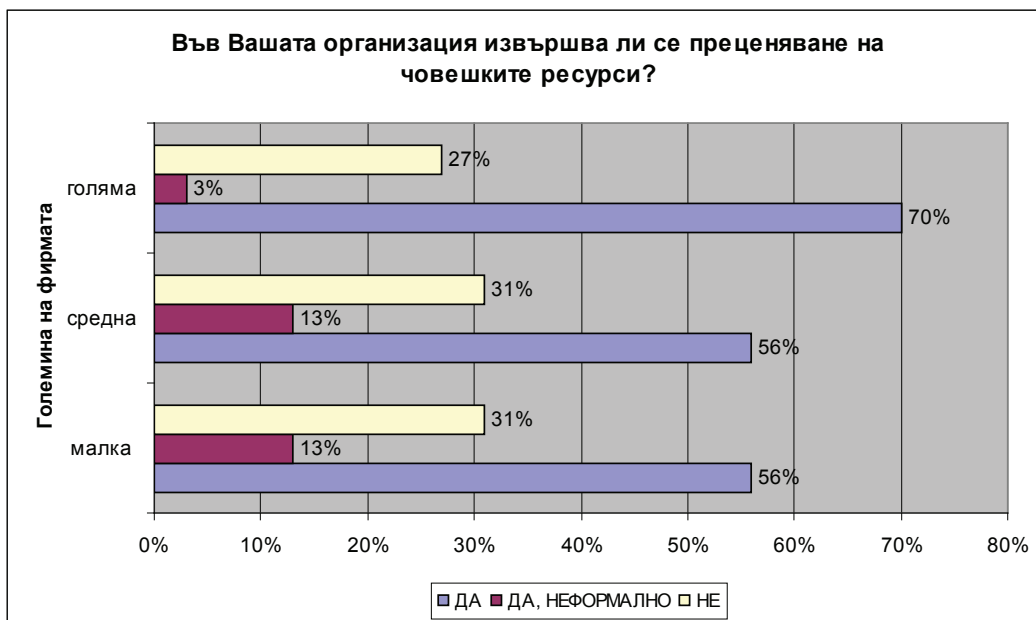
Правилното функциониране на системата за оценка оказва влияние върху психологическия климат в организацията. Освен това, системата за оценка рефлектира и върху други направления в кадровата политика – обучение и повишение на квалификацията, определяне размера на заплатата и израстване в кариерата. Неговото ниско или недостатъчно качество води до затруднения в провеждането на посочените процеси и влияе негативно върху качеството им. Добре формулираното и правилно извършено преценяване на човешките ресурси не само им дава възможност да получат информация за това как се оценява тяхната дейност, но то е един от основните мотиватори за изпълнение на бъдещите задачи. В организации, в които оценяването е предимно формална дейност, то не дава почти никакви ориентири за адекватни на реалното състояние решения от страна на мениджмънта.

Много са компаниите, за които вече никой не си спомня. Когато търсим причините за провала на една организация, може би последната, за която бихме се сетили, е липсата на система за оценяване на персонала. Но в бизнес, в който добавената стойност се формира в най-голяма степен от добавената стойност на хората, вътрешната система за оценка на труда има пряко отношение към развитието на компанията и способността ѝ да се възпроизвежда с печалба. Защото оценяването на служителите има за цел да оптимизира ефективността на работата чрез по-добра организация на човешките ресурси, развитие на техните способности и пълно разгръщане на потенциала им. Оценяването на персонала е един от ключовите елементи в системата на управление заедно и наравно с подбор, обучение, развитие и възнаграждение. Този процес помага също на служителите да осъзнаят по-добре своята роля и място в организацията и изискванията на работодателя, както и да отговорят по-пълно на неговите нужди, като непрекъснато подобряват своята квалификация и умения.

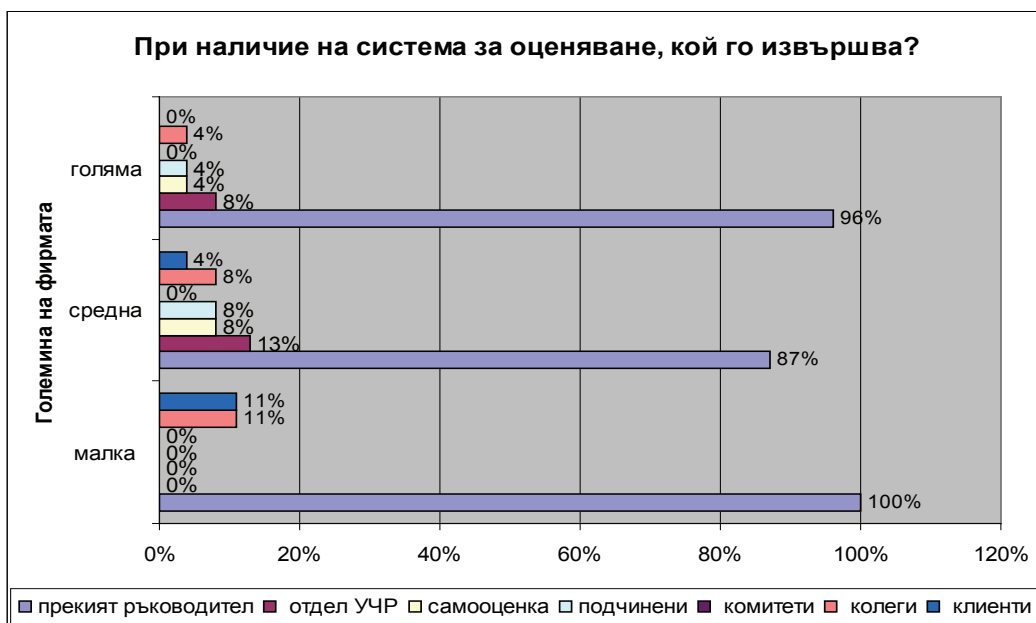
Правилно извършената оценка е най-полезна за развитие на вътрешната комуникация в организацията. В условията на динамично променящ се бизнес, когато възникват нови механизми за вземане на решения и се развиват съществуващите стандарти на работа, оценяването чрез своята позитивна обратна връзка към служителя и поставянето на цели, които са част от стратегията за развитие, помага на компанията да изгради нови вътрешни канали на комуникация.

В над 70% от всички изследвани организации се извършва преценяване на човешките ресурси. (фиг.4.7) В големите организации неформалното преценяване на пер-

сонала е само 3 %. Преценяване не се извършва в големите организации от сферата на публичната администрация (50%) и производството (40%).



Фиг. 4.7: Състояние на дейността „Преценяване на човешките ресурси“



Фиг. 4.8: Субекти на преценяването на човешките ресурси

При наличие на система за преценяване най-често то се извършва от прекия ръководител (в 100% от малките, 87% от средните и 96% от големите организации). (фиг.4.8) Освен от прекия ръководител в малките организации преценяването се извършва и от клиенти (11%) и колеги (11%), като оценяването от колеги се използва най-много във фирмите от сферата на производството (50%) и търговията и дистрибуцията (50%).

В 8% от средните и 4% от големите организациите се използват и самооценката и оценката от страна на подчинените. В 13% от средните и 8% от големите предприятия оценяването се извършва от HR отдела. В нито една от изследваните организации преценяването не се извършва от комитети.

При професионално разработена система за оценка винаги се отчитат определени проблеми и грешки от организационен, информационен, методически и управленски характер. Преодоляването им е възможно при въвеждане система на оценка за всички, включително и за мениджмънта на организацията. Това се подчертава от редицата проведени социологически и психологически изследвания в последните години. Променя се нагласата към обекта на оценката, търсят се методите за оценка, диференциращи различието и неговото подобаващо оценяване в трудовото представяне на изпълнителите, които се отразяват по-нататък във възнаграждението, обучението и кариерата им.

7.1.5. Управление на възнагражденията

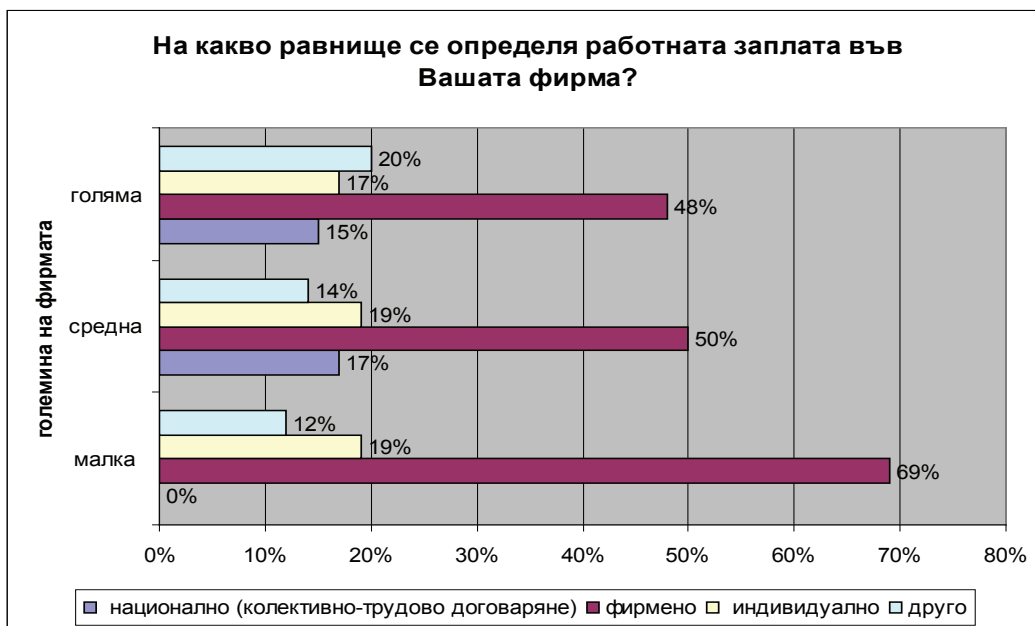
Тази дейност има решаващо влияние върху мотивацията на човешките ресурси от икономическа и психологическа гледна точка. Трудовото възнаграждение има изключително значение за успехите на всяка организация. То е главният регулатор на трудовите отношения и обвързването на целите на организацията с интересите на работещите в нея. Управлението на възнагражденията отразява философията на мениджмънта за привличане, задържане и мотивиране на хората, които желаят да работят в една организация.

Управлението на възнагражденията включва разработване, внедряване и поддържане на системите за монетарни и немонетарни плащания, които помагат да се подобри качеството на изпълнението на работата, а оттам – развитието и успеха на организацията. Доброто управление привлича, поддържа и мотивира хората да работят по-производително, по-качествено и в съгласие с организацията. Познаването на елементите на системата за възнаграждения, тяхната структура и взаимовръзка, както и познаването и съобразяването с факторите, които ѝ влияят, са основата за управлението на възнагражденията. Ефективното управление на възнагражденията се гради върху намирането на най-точните решения за системата на възнаграждение. Справедливото и мотивиращо оценяване и възнаграждаване на служители на база на постиганите резултати е една от най-въздействащите техники за управление на човешките ресурси.

Утвърждаването на механизма за определяне на трудовите възнаграждения в отделната фирма (предприятие, организация) се осъществява чрез система от функционално свързани дейности, обединяващи дефинирането на цел (цели), формулирането на принципи, практически подходи и изготвянето на конкретен методическия

инструментариум за реализиране на посочената основна цел. То се затруднява поради противоречивите интереси на работодателите и наемните работници, между работодателите и синдикалните организации, правилата и ограниченията, налагани от трудовото законодателство в страната, факторите, влияещи върху възнагражденията за даден отрасъл.

В 69% от малките, 50% от средните и 48% от големите изследвани организации работната заплата се определя на фирмено ниво, колективно трудово договаряне има само в средните (17%) и големите компании (15%). (фиг. 4.9)



Фиг. 4.9 : Равнище, на което се определя работната заплата в организациите

Държавното участие намира израз преди всичко в утвърждаване на задължително минимално равнище на трудовото възнаграждение (МРЗ), в дефиниране на минимални задължителни параметри на част от паричните или натурални доплащания в заплатата, на регламентирането и ползването на определени общо-задължителни правила и изисквания при обезщетяването на страните по трудовия договор, по начина на договарянето, правораздаването (съдебната защита) и др. подобни мерки, засягащи използването на работната сила, условията на труд и възможностите за квалификация и преквалификация. Останалите видове дейности, касаещи определянето на основните заплати, определянето на конкретните размери на доплащанията към нея, на темпа на нарастването на брутните трудови възнаграждения, на връзката и зависимостта на трудовото възнаграждение от инфлацията, размера на премиите, наградите, обезщетенията и др. подобни елементи на заплатата, свързани с оценката на труда и неговите резултати са приоритетно предмет, задължение и отговорност на работодателите на отделните фирми, предприятия или организации, което те осъществяват след договаряне с наетите лица.

Най-популярният метод за мотивиране на служителите е чрез бонуси, които те получават срещу добре свършената работа.

Бонусният пакет не е самоцелен инструмент, а част от общата програма за възнаграждение, мотивация и задържане на служителите в компанията. Много е важно служителите да разбират и оценяват инвестициите, които работодателят прави за тях, както и начина на тяхното комуникиране.

Бонусната система трябва да поддържа баланса в йерархичната структура на организацията. Все повече компании се съобразяват с тенденцията, че служителите предпочитат непарични стимули пред материални възнаграждения. Успехът в борбата между компаниите да привлекат и задържат най-добрите зависи до голяма степен от това кой ще предложи най-привлекателни бонусни програми. Т. нар. бонуси са свързани както с мотивацията и професионалното развитие, така и с поддържането на баланса между работата и личния живот. Освен финансовите бонуси (премии, разпределяни между служителите през определен период от време), други обичайни непарични стимули са свързани с грижата за здравето и помощта при отглеждане на дете.

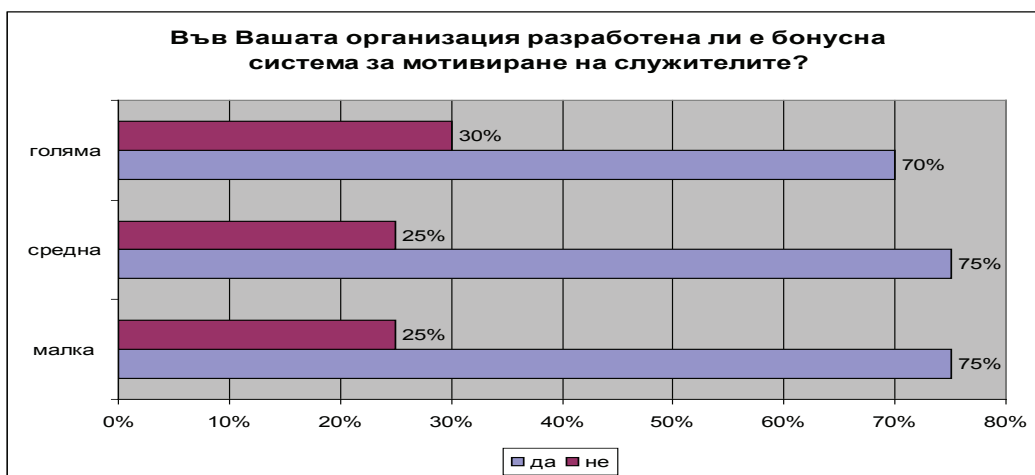
През последните години се залага много и на работата от разстояние. Най-често работодателите покриват разходи за предписани лекарства и за стоматологични услуги. Служителите могат да посещават безплатно определени лекарски кабинети или посещението при избран от тях лекар се заплаща от фирмата. Друг вид бонуси са свързани със специалното отношение към семейството. В тази категория бонуси се включват гъвкавото работно време, което може да е под формата на работа от дома или „компенсирано“ работно време – по-дълги работни дни за сметка на допълнителен почивен ден всяка седмица. Предлага се и възможност за „споделяне“ на работата на една и съща позиция, при която двама души си разделят времето, заплащането и бонусите. Професионалното обучение под форма на семинари и конференции и членството в професионални организации е заложено във всяка програма. Освен че разширява квалификацията, този тип тренинг е замислен като начин за подобряване на комуникацията с други отдели във фирмата.

В усилието си да спестят повече лично време на служителите си, някои от компаниите предлагат да извършват определени услуги вместо тях – например пощенски услуги, химическо чистене, храна за къщи, проявяване на снимки, правни услуги, планиране на почивки. Един на всеки 10 служители споделя, че организацията предлага терапевтичен масаж за намаляване на стреса. Друг вид бонус-мечта е т.нар. „Сабатикал“. Думата *sabbatical* (от англ. съботен, празничен) произлиза от библейската седма година, в която израилтяните оставят земята необработена, за да се възстанови почвата. За пръв път се въвежда в университетските среди като наименование за всяка седма година, в която преподавателите нямат лекции и могат да се посветят изцяло на изследователска дейност. В съвременния професионален живот понятието е свързано с продължителен платен или неплатен отпуск. Той може да е с времетраене от един месец до една година, като работещите се посвещават на свое хоби, пишат книга, пътуват и т.н. Условието за получаване на такъв отпуск е дълъг стаж в една и съща компания.

Целта на всички програми е да намалят или компенсират стреса на работното място, като се стремят да поддържат ниво на висока удовлетвореност у всеки служител.

Бонусните програми са само един от стимулите за по-висока ефективност и задържане на персонала. За служителите са важни и работната среда, отношението с колегите и насърчаването на инициативността. Нито една съвременна компания обаче не би могла да изгради екип от добри специалисти без да предлага подобни програми. Ако фирмата няма възможност да инвестира в скъпоструващи бонуси, може да въведе програми, които изискват по-малко средства, но пък са достатъчно оригинални. Подобна практика ще създаде впечатление у служителите, че са част от уникална организация, която ги цени и за която си заслужава да дадат всичко от себе си.

Прави впечатление, че в много голям процент от изследваните организации е разработена бонусна система за мотивиране на служителите – в 75% от малките и средните предприятия и в 70% от големите. Бонусната система гарантира, че служителите, които изпълняват качествено своите задължения, ще получат по-високо заплащане и повече немонетарни придобивки и обратното.



Фиг. 4.10: Приложение на бонусната система при управление на възнагражденията

Управлението на възнагражденията е мощен лост за управление на организацията, за привличането и интегрирането на работещите в нея да участват и да работят за постигането на общата цел. (7, с. 228) Управлението на възнагражденията е в тясна взаимовръзка с останалите дейности в системата на управление на човешките ресурси – с анализа на длъжностите (основните критерии при формиране на работната заплата са съдържанието на длъжността), подбора и обучението (определящи квалификацията на изпълнителя и равнището на неговото трудово представяне), преценяването и решенията за промяна на възнаграждението, за обучение, за повишване в длъжност, за мотивация.

7.1.6. Обучение на човешките ресурси

В условията на непрекъснати технологични и технически промени, конкуренция, интернационализация на икономиката, кризи, успяват тези организации, които реагират и най-бързо се адаптират към динамиката на средата. Въвеждането на непрекъснато

обучение в организацията, повишава компетентността на човешките ресурси, мотивира към по-високо качество на работата и съдейства за баланс на организационните и лични интереси. Чрез новите знания, умения и нагласи се повишава цената на труда на изпълнителите и се улеснява тяхната адаптация при новите условия на труд. Обучението на човешките ресурси е основата за развитието на кариерата им. Ценностната система на съвременните човешки ресурси е обвързана с развитие, усъвършенстване и себerealизация. Всяко обучение мотивира служителите за следващото, когато е обезпечена промяна в другите елементи на системата за управление на човешките ресурси – възнаграждение, промоция, трансфер, работа в екипи.

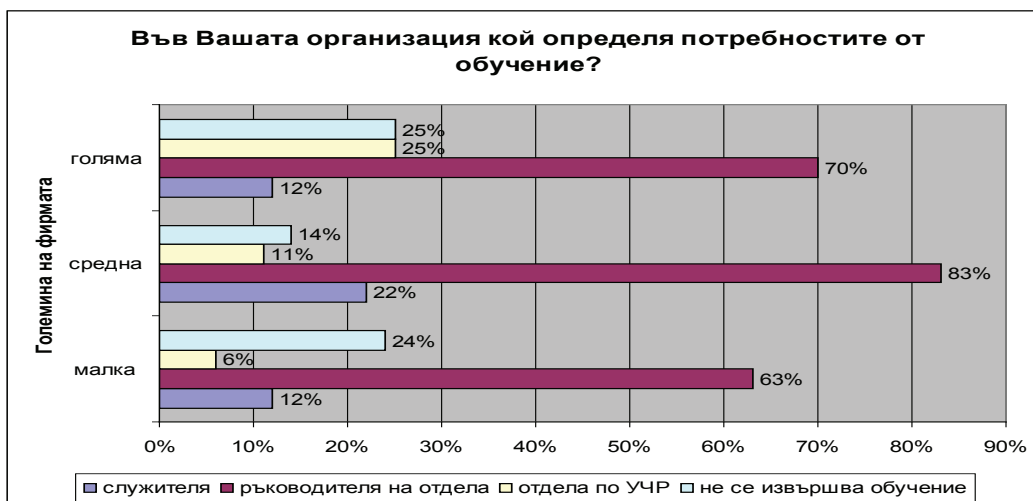
Обучението е стратегическа функция на управлението на човешките ресурси. Обучението е и част от политиката на организацията за ЧР. Когато реалното изпълнение се различава от желаното изпълнение, тогава е необходимо обучение. Дейностите по обучение и развитие трябва да бъдат проектирани и осъществени съобразно ефективния анализ на потребностите. Обучението започва още от първия ден на новоназначения служител и продължава през цялото време на работата му в компанията. То е съществена част от мотивацията му и е един от най-важните фактори за задържането му във фирмата.

Българските компании обръщат все по-голямо внимание на обучението и повишаването на квалификация на служителите си. Заедно с подбора на точните хора, тяхното привличане и мотивиране все по-важни за мениджърите по човешки ресурси стават темите за обучението и развитието на персонала, управлението на талантите и на знанието. Все повече работодатели инвестират в по-високата квалификация на своя персонал с ясното съзнание, че това прави хората им по-добри професионалисти и по този начин допринася за растежа на бизнеса. Да осъзнаеш необходимостта от продължаващо обучение на своите служители е първа стъпка към увеличаване на конкурентоспособността на компанията. Много от фирмите вече правят планиране и бюджети за обучение и имат инструменти, с които измерват ефекта от обученията. Тенденцията като цяло е за нарастване на средствата за обучение.

В изследваните организации (фиг. 4.11) най-често потребностите от обучение се определят от прекия ръководител – в 63% от малките, 83% от средните и 70% от големите фирми. В организациите, в които съществува отдел „Човешки ресурси“, необходимостта от обучение се определя от специалисти от този отдел – те са добре запознати с възможностите на служителите, те определят действителните нужди от промяна в знанията, уменията и нагласите на хората. В около $\frac{1}{4}$ от всички изследвани организации не се извършва обучение.

Възможностите, които създава една организация за обучение и развитие, са сред най-значимите механизми на съвременния етап за свързване на дългосрочните цели на организацията с интересите на персонала. (7, с. 205) Обучението започва още от първия ден на новоназначения служител и продължава през цялото време на работата му в компанията. То е съществена част от мотивацията му и е един от най-важните фактори за задържането му във фирмата. Обучението имат ефект в няколко посоки. От една страна, поддържа необходимото ниво на квалификация и съответно на качеството на работа. Когато се провежда редовно, служителите опресняват познанията си и си припомнят някои полезни практики. Така те обръщат повече внимание на

съществените детайли в работата и резултатите от нея се запазват на необходимото ниво. От друга страна, обучението надгражда придобитите до момента познания и опит, повишава мотивацията на служителите и води до намаляване на тежестта. Като цяло служителите се чувстват удовлетворени от развитието си.



Фиг. 4.11: Субекти на системата за систематично обучение на човешките ресурси

Обучението помага още за:

- **Развиване на колективен дух и екипност.** Когато обученията са под формата на игра и са свързани по-скоро с развлечение и приятно прекарано време с колегите, тогава те спомагат за изграждане на екипност. Това се отразява после и на работата.
- **Повишаване на мотивацията и престижа.** Когато са редовни, обученията стимулират персонала да се интересува повече от извършваната от него дейност и да търси и алтернативни начини за самоусъвършенстване и повишаване на квалификацията. Това, от своя страна, води до подобряване на социалната среда и престижа на заеманата длъжност.

В теорията и практиката съществуват много и различни методи за обучение на човешките ресурси – без прекъсване на работата (на или извън работното място), с прекъсване на работата.

Най-често използваните методи за обучение според респондентите на изследването са: наставничеството, инструктажът, лекциите, курсовете и семинарите. (Фиг. 4.12) В 80% от изследваните големи фирми, 61% от средните и 54% от малките фирми се организират различни курсове и семинари за обучение на човешките ресурси. Тези обучения се провеждат непрекъснато. Повечето компании предпочитат груповите обучения. Причината е, че курсовете, предназначени само за един служител, го карат да се чувства игнориран и несигурен. Това може да доведе до обратния ефект и да попречи на нормалната работа на служителя. Груповите обучения до голяма степен помагат за изграждането на екип. Също така при тях има възможност по-квалифи-

цираните работници да обучават останалите. Така се преодолява ефектът на изолация на хората, които изостават в работата си или имат конкретни проблеми в нея.



*сборът на процентите е повече от 100, тъй като е възможен повече от един отговор

Фиг. 4.12: Методи за обучение в организациите

Критериите за успешно проведеното обучение са:

- увеличаване на повишенията в длъжност;
- повишаване на качеството на предлаганите продукти и услуги;
- намаляване на отсъствията от работа;
- повишаване на удовлетвореността на клиентите.

В съвременните организации е възприет принципът на непрекъснатото обучение на човешките ресурси. Този принцип е в съответствие с изискванията за систематичното обучение на човешките ресурси – индивидите постоянно да подобряват своята квалификация, като постепенно се издигат на нови, по-високи длъжности, даващи им възможност за по-голяма отговорност и поемане на предизвикателствата на кариерата, която организацията им предоставя.

7.1.7. Управление на кариерата

Управлението на кариерата е продължителен процес на поставяне на цели за професионално развитие, формулиране и осъществяване на стратегии за достигане на тези цели, проследяване и анализиране на резултатите. Успехът в кариерното разви-

тие се свързва с парите, властта, достъпа до информация, влиянието върху определена група подчинени.

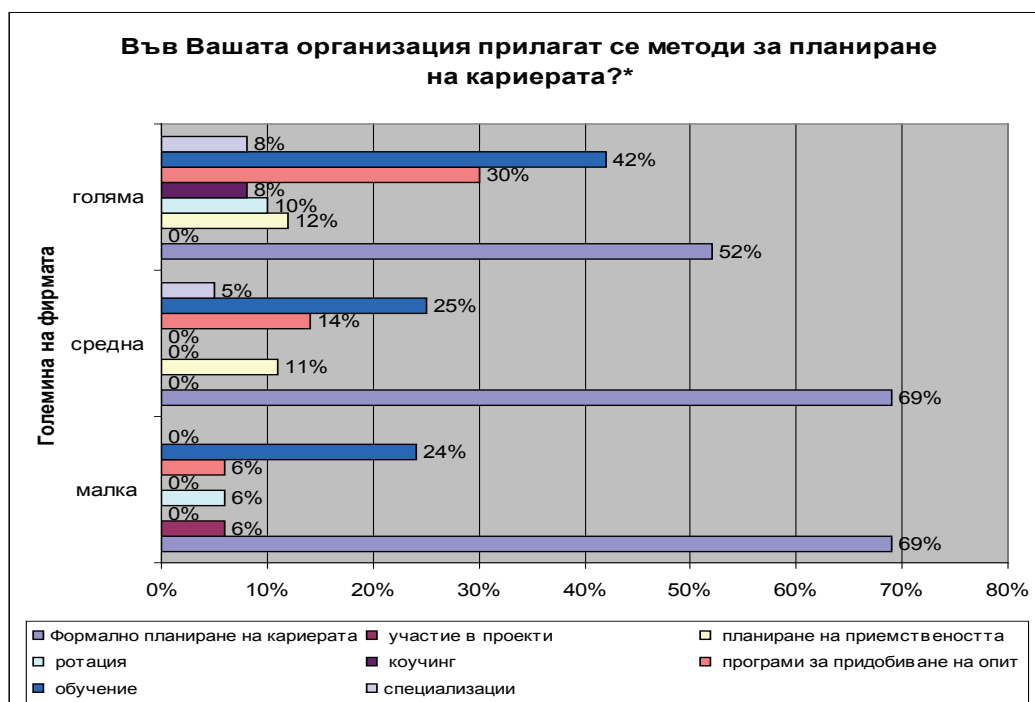
Планирането на кариерата и приемствеността е особено важна за хората и организациите. То има съществена връзка с планирането на потребностите от кадри, планирането на процеса на обучение, на оценка и самооценка. Тенденциите в съвременните организации са, че кариерата е преди всичко отговорност на самите работещи, отколкото на организацията. Въпреки това организациите не би трябвало да абдикират от отговорностите си по осигуряване на система и инструменти за кариерно развитие. Това е необходимо, защото съществува пряка връзка между кариерата и самооценката на хората.

Това, което кара служителите в една фирма да останат лоялни към нея и да продължат да работят, независимо от трудностите, съпътстващи ежедневието на повечето фирми днес, е комплекс от фактори. Както всеки човек е единствен в своята уникалност, така и потребностите му имат йерархична приоритетност. Например за някои получаването на признание за добре свършена работа е фактор с висока значимост, за други – наличието на сплотен екип и приятелските взаимоотношения са условия, които се оказват решаващи за дългосрочната ангажираност на даден служител към фирмата, в която работи. При повечето хора значим фактор, който оказва влияние върху избора на професия или ново работно място, е възможността за развитие и кариера. Това е типично най-вече за хората с образование, вътрешна потребност и потенциал, което ги стимулира да се насочват към компании, предлагащи такива условия.

Кариерното развитие може да бъде планирано още с постъпването на работа, но за това са необходими реални доказателства за способностите, знанията и уменията на новия служител. По-надежден вариант е предложението за изкачване в йерархията или поемане на повече отговорности да бъде направено поетапно, след видимо справяне с настоящата длъжност.

Възможността за развитие и кариера е един от факторите, които влияят върху избора на даден служител да се ангажира по-дългосрочно към фирмата и да остане лоялен към нея. Неблагополучията в кариерно отношение логично водят до влошаване на мотивацията и ефикасността от действията на служителите. Това, от своя страна, рефлектира върху производителността и качеството на предлаганите продукти и услуги. Така губят служителите, клиентите, организацията и обществото като цяло. Въпреки това много организации в България пренебрегват този проблем и не инвестират ресурси в тази „необходима“ дейност.

В по-голямата част от изследваните организации съществува формално планиране на кариерата – в 69% от малките, 69% от средните и 52% от големите предприятия. (фиг. 4.13) В организациите, в които съществуват програми за управление на кариерата, най-често прилаганите методи са обучението (в 24% от малките, 25% от средните и 42% от големите организации) и придобиването на практически опит (в 14% от средните и 30% от големите фирми). Планирането на кариерата чрез приемственост се използва само в средните (11%) и в големите организации (12%), а коучингът – само в големите компании (8%).



*сборът на процентите е повече от 100, тъй като е възможен повече от един отговор

Фиг. 4.13: Методи за планиране на кариерата

Развитието на човешките ресурси трябва да се разглежда като инвестиция на организацията, изискваща незабавни усилия, чиито бъдещи резултати ще могат да се измерят чрез показателите: повишаване на производителността, подобряване на социалния климат, подобряване на образователно-квалификационното равнище. Управлението и планирането на кариерата е механизъм за съчетаване интересите на организацията с интересите на зетите в нея.

ИЗВОДИ

1. Обвързаността между мениджмънта и управлението на човешките ресурси е силна и ефективна. Човешките ресурси създават добавена стойност, когато са мотивирани и ангажирани с фирмените цели.
2. Интеграцията на двата вида стратегии – организационната и тази за човешките ресурси, е необходимо и задължително условие за развитието на организацията и нейните човешки ресурси.
3. Обвързването на целите при УЧР като резултат от интеграцията в стратегиите е налице при балансиране на интересите на мениджъри и служители.
4. Професионалният мениджмънт следва да се осъществи от HR специалисти със съответната теоретична и практическа подготовка в УЧР.

5. Модерната смяна на наименованието на HR отдела не винаги е признак за реални и компетентни действия по УЧР.
6. В развитието на теорията и практиката съществуват различни становища на редица изследователи в УЧР: дейност, която коренно променя отношението и работата с човешките ресурси на мениджмънта, или това е „старо вино в нова лъскава опаковка“ (т.е. един от ресурсите на организацията). В добрите практики най-ценният ресурс е намиран по достойнство и резултатност на базата на прилагането на стратегическия управленски подход.
7. Ролята на HR отдела в УЧР се променя. Оперативните функции са заменени със стратегическите – нови политики и дейности за промяна на опита, на нагласите и мотивацията на човешките ресурси в резултат на непрекъснатите промени в организацията и външната среда.
8. Системата на човешките ресурси изисква компетентното ѝ управление при отчитане на въздействието на всеки един от нейните елементи върху останалите. Подценяването и пренебрегването на това основно свойство на организационната система води до изолирани и неадекватни решения на мениджмънта.
9. В проведеното изследване на системата УЧР преобладават големите предприятия – 44%, в които е налице HR отдел, разработващ стратегия и политика за УЧР, съвместно с мениджмънта и линейните ръководители. Планирането на Ч.Р. не е силната страна като практика на нашите организации. Тогава е спорен въпросът за интеграцията между бизнес плана и този за Ч.Р., за балансиране на различните цели и постигане на мотивация за тяхното реализиране.
10. В подбора на служители преобладават източниците за набиране – обяви в пресата и медиите, електронните трудови борси. Най-прилаганият метод на подбор е интервюто и неговите разновидности и частично – тестовете. Разнообразяването на методите в подбора би диференцирало кандидатите от гл.т. на техните компетентности и нагласи.
11. Преценяването на човешките ресурси е факт в преобладаващата част на изследваните организации. Продължава все още неговото осъществяване от прекия ръководител. Това създава възможност за наличие на субективизъм във вземането на решения. Практиката по отношение на методите за преценяване на човешките ресурси, както посочихме, е богата и демократизира процеса на оценка.
12. Проблеми при формиране и управление на възнагражденията съществуват относно: наличие или не на колективни трудови договори, използване на минималната работна заплата като база на договарянето, разработването на бонусни схеми, често покриващи добавките и обезщетенията по КТ.
13. Най-широко прилагана дейност от организациите в системата Ч.Р. е обучението на служителите. Известни са и се прилагат набор от методи за обучение: тренинги, наставничество, инструктаж, лекции, семинари.
14. Формалното планиране на кариерата на служителите е налице в големите предприятия – 52%, и средните – 69%. Базата за изкачване в йерархичната стълба е обучението и придобиването на професионален опит.

15. Управлението на човешките ресурси разширява своето въздействие върху мениджмънта на организациите. Добрите практики могат да се прилагат и в българските организации още по-отговорно и компетентно – при желание, воля и компетентност на мениджмънта.

ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

- Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. Делфин прес, 1993.
- Менеджмент. Под редакцията на Ф.М Русинова и М. Л. Разу. Москва, ФБК-ПРЕСС, 1988.
- Фатхутдинов, Р.А., Система менеджмента: Учебно-практическо пособие, 2-е изд., М: ЗАО „Бизнес-школа“, Интел-Синтез, 1997.
- Харизанова, М., М. Мирчев, и Н. Миронова. Мениджмънт. Ценности, комуникации, промяна. С., УНСС, 2006.
- Харизанова, М., Др. Бояджиев, и Н. Миронова. Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. С., 2006.
- Шопов, Д и М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. С., Тракия-М, 1998.
- Владиминова, К. Управление на човешките ресурси. Стратегии, стандарти, практики. С., УИ “Стопанство“, 2006.
- Byars, L., L. Rue. Human Resource Management, Irwin, Illinois, 1987.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivanchevich, J. Fundamentals of Management, Irwin, Illinois, 1988.

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Резюме:

Днес човешките ресурси са признати за най-ценния ресурс, гарантиращ конкурентоспособността на организациите, техния растеж и устойчиво развитие. И в периоди на промени и кризи човешките ресурси с техните компетенции и ангажимент могат да подпомогнат бизнеса при търсене на нови стратегии за развитие на организациите.

Управлението на човешките ресурси предполага стратегия и политика за развитието им, интегрирана с тази на бизнеса. Тази интеграция подпомага баланса на интересите между участниците при изпълнение на организационните цели.

На практика управлението на човешките ресурси се постига чрез осъществяване на различни дейности, обединени в системата Ч.Р. Тези дейности са обект на изследване в българската практика. Резултатите от него са посочени в последния параграф на студията.

Реалното управление на системата Ч.Р. в различните по размер и специфика предприятия изисква много знания и отговорност за реализирането му, съобразно добрите практики в това отношение. Мениджмънтът на организациите се нуждае от опит, последователност, воля и отговорност на действията в УЧР за гарантиране на просперитета им.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM – STRUCTURE, FUNCTIONS AND FUTURE TRENDS

Abstract:

Nowadays the human resources are recognized as the most valuable resource which guarantees the competitive power of the companies, their development and sustainable growth. In both periods – in crisis and in changes, human resources with their competence and engagement can assist the business in the search of new strategies for company growth.

The human resource management requires a strategy and progress policy, integrated in this part of the business. This integration helps the balance of the interests among the participants of the organizational goals implementation.

In practice human resource management is achieved through different actions united in the system of HR. These actions are a subject of research in the Bulgarian practice, the results of which are pointed out in the final paragraph of the material.

The real human resource management in different size companies requires a lot of knowledge and responsibility for its practical implementation. The organization's management needs experience, succession, will-power, and responsibility in the human resource management actions in order to guarantee the company's prosperity.