

ПРЕДГОВОР

Науката за управление на човешките ресурси бележи началото си преди повече от един век. Нейното плодотворно развитие преминава през различни периоди и се отличава с богатство на концепции, теории, подходи и методически инструментариум, насочени към хората в организациите и тяхното управление.

Икономиките и бизнес организациите навлязоха във второто десетилетие на XXI век. Предизвикателствата пред тях в новия век нарастват, стават все по-сложни, особено в условията на уникалната по своите мащаби и последици световна финансова и икономическа криза. Те трябва да се посрещат на всяко равнище (държава, институции, бизнес организации) от хора, обединени в общности и притежаващи потенциал за успешни решения.

В съвременните условия на функциониране на бизнес организациите непрекъснато намира потвърждение водещото място и роля на техните човешки ресурси. В съответствие с научни изисквания и тяхното спазване практиката дава доказателства, че човешките ресурси могат да бъдат носители на устойчиво конкурентно предимство на организациите. Науката за управление на човешките ресурси в крайна сметка разработва и предлага на бизнес практиката тъкмо горното, а именно: концептуални подходи, механизми и инструментариум, осмислянето и използването на които последователно да осигуряват конкурентно предимство на организациите, ползи за самите организации и заетите в тях.

Предлаганият цикъл от теми по "Управление на човешките ресурси" не обхваща цялостно и пълно научното богатство на разглежданата проблематика. Авторът подхожда селективно към съдържанието на темите (респ. главите), като влага в него следния подход:

- Въведените теми и тяхното съдържание да произтичат и по този начин да обхващат актуални за съвременните условия научни постижения в посочената област.
- Централно внимание при формирането на обхвата от теми да се отдели на настоящи приоритети на управлението на човешките ресурси, значими в научен и в практико-приложен план.

- В съдържанието на темите да се осигури баланс между научни постижения и постановки, от една страна, и практическа насоченост на разглежданата материя, от друга. Отнесено към българските бизнес организации това означава включително да се очертаят "проблемни полета" във важни страни на управлението на човешките ресурси и възможни пътища за решения, респ. да се осигури преход на приоритетни научни направления към и в практиката на организациите.

Дефинирането на приоритетни направления в една толкова богата научна и приложна област, каквато е управлението на човешките ресурси "носи" рискове и вероятно поражда дискуссионни въпроси. Независимо от рисковете и с уважение към конструктивна дискусия, авторът извежда като актуални в научен и приложен план редица направления на управлението на човешките ресурси, представени съдържателно с оглед обучението на студенти по едноименната дисциплина:

1. Политика (политики) на собственици и висш мениджмънт на бизнес организациите към управлението на човешките ресурси.

2. Система за управление на човешките ресурси на бизнес организацията – изграждане, функциониране и усъвършенстване на нейни ключови компоненти в съответствие с богатата им научна разработеност и добри чуждестранни практики.

3. Мотивационни политики и механизми за мотивиране на човешките ресурси на бизнес организациите, основани на богатството на теории, модели, подходи и инструментариум и възможности за тяхното творческо прилагане в практиката.

4. Екипност, екипи и управление на екипи в бизнес организацията. Проблематика, задълбочено разработена в научно отношение и недостатъчно осмислена в практиката на българските бизнес организации.

5. Лидерство и лидери в бизнес организациите: потенциал за лидерство; привличане, откриване и развитие на лидери в управленските равнища на бизнес организациите. Проблематика, в която е налице сериозно разминаване или изоставане на българската бизнес практика от научни постижения в това направление.

6. Утвърждаване и развитие на човешки капитал в бизнес организациите – политики и механизми, осигуряващи "трансформация" на човешките ресурси в човешки капитал.

7. Методически инструментариум за проучване и усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в бизнес организациите.

Посочените приоритетни направления на управлението на човешките ресурси намират място в структурирането и съдържанието на въведените теми. Несъмнено материята на управлението на човешките ресурси и по-конкретно нейното усвояване от обучаваните студенти, предполага извеждане на преден план и широк кръг от основни (базови) понятия, постановки, подходи и т.н. Те намират своето систематично място в съдържанието на темите.

Представените теми са в съответствие с учебната програма по дисциплината "Управление на човешките ресурси", която е сред задължителните дисциплини в учебните планове на студентите от бакалавърската степен в Бизнес факултета на УНСС.

Препоръката на автора към обучаваните студенти е: вместо механично "заизустяване", да се извява стремеж към разбиране и осмисляне на понятия, постановки и т.н. Лекционният курс и семинарните занятия по дисциплината ще осигуряват необходима подкрепа на студентите в това отношение. Важно е да се посочи, че задълбоченото навлизане и усвояване на материята на управлението на човешките ресурси от студентите (от понятийния апарат до съответните механизми) ще им позволи да придобият професионален език и стил на бъдещо общуване и ще е важна предпоставка за тяхната успешна реализация и кариерно израстване.

ПЪРВА ГЛАВА

ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ОБЕКТ НА УПРАВЛЕНИЕ

Постановка

Подходът към бизнес организацията от гледна точка на нейните човешки измерения става водещ около втората половина на XX век. Ключовото място и роля на човешките ресурси като възможни носители на трайно и устойчиво конкурентно предимство на организациите, намира както научна аргументация, така и признание в бизнес практиката.

Безспорно е, че предимствата, заложи в човешките ресурси, могат да бъдат трансформирани от потенциални в реални при наличие на множество предпоставки и условия. Тези предпоставки и условия са в центъра на вниманието на науката за управлението на човешките ресурси.

Обект на учебната дисциплина са човешките ресурси¹ на бизнес организацията², респективно организацията в нейните човешки измерения.

Предмет на учебната дисциплина са взаимоотношенията, взаимодействието и особено въздействието върху човешките ресурси, насочени към постигане на целите на бизнес организацията чрез активизиране на нейния трудов потенциал, неговото системно обогатяване и пълноценно използване.

Правилното разбиране и успешното усвояване от студентите на проблематиката в областта на управлението на човешките ресурси налага, или по-точно изисква начално характеризирание на обекта на дисциплината – служителите в бизнес организацията. Хората за разлика от останалите ресурси, които се въвеждат и използват при функциониране на бизнес организацията, имат значими особености. Без тяхното познаване и съобразяване не би могло да се осъществява успешното им управле-

¹ По-нататък предимно се използва термина "служители", с който се обхващат цялостно заетите лица в трудово-правни отношения с бизнес организацията.

² В учебника стопанските субекти се третира предимно като бизнес организации, но често се ползва и терминът "фирми".

ние, което да осигурява ефективна трудова дейност, нарастващи резултати от нея и в крайна сметка конкурентно предимство на организацията.

1.1. За подтиците към труд, трудова дейност и професионална реализация на служителите

Отношението на хората към труда е резултат от дълбоки вътрешни подтици. Без тук да се навлиза задълбочено в този аспект, могат да се изведат редица важни акценти или моменти, със значимост за процеса на управлението им.

Подтикът за труд въобще намира своето проявление в осъзнат и утвърждаван мотив за извършване на определена и конкретна трудова дейност от човека. Отделният човек формира своята личност и ценности в семейството, училището, университета, под въздействието на обкръжаващата го среда. Значимото въздействие върху човека несъмнено принадлежи на близката за него обкръжаваща среда, но не бива да се подценява средата в нейната цялостност. В даден момент от живота младият човек започва своята трудова, професионална кариера. Осъзнато от него част от свободата, енергията и времето се заменя срещу труд и трудова дейност, постигане на цели, задоволяване на потребности и т.н.

Ориентацията на отделния човек към конкретен труд и конкретна бизнес организация е под влиянието на множество фактори и обстоятелства. Обобщено може да се посочи, че в съответствие със структурата на ценностите всеки човек прави своята преценка на каква "цена" ще приеме замяната на свободата и част от времето си.

Нагласите на различните хора към конкретен вид труд и организация, където той ще се полага варират по съдържание, устойчивост и интензивност, а това е свързано с възпитанието, ценностната им система, опита (собствения и поуки от чужд опит). В редица случаи тези нагласи произтичат и от сложни обстоятелства, в които са поставени хората (труден избор; лишени от избор и т.н.).

В принципен план водеща причина, която "отвежда" отделния човек при един или друг работодател (бизнес организация) и го задържа там, е свързана с преценката му, че именно "**там**" той би могъл по най-добър начин да реализира "**компро-**

мисите си" (респективно **замените си**) като оптимизира съвкупността на своите **"блага"**, резултат от трудовата му дейност.

Дори в условия на кризи и силно ограничени възможности за избор, отделният човек прави избора си със съответни компромиси, но и с очаквания за нещо по-добро за него в организацията, в която работи.

Всяка дейност всъщност е обект на избор от човека, а този избор е зависим от съвкупност от сравнения, преценки, компромиси. Това разбира се, далеч не означава, че всеки отделен човек има потенциала за правилно обмисляне на компонентите на избора. Нещо повече, в редица случаи изборът е резултат от пряка икономическа принуда да се работи и грижа за биологичното оцеляване.

Това кратко начало на първата тема дава основание да се направи следния извод. Бизнес организацията от гледна точка на нейните човешки измерения е общност от индивидуалности, които формират фирмената среда, но я формират и чрез своите общи резултати и постигнати цели. Същинският проблем е тези индивидуалности (служители) да бъдат обединени от идеята и чувствата за **принадлежност и ангажираност** към бизнес организацията³.

1.2. От подтиците към труд и трудова дейност към трудовото поведение на служителите

Ако се основем на системния подход, може да се посочи, че всяка бизнес организация може да се разглежда (и изследва) като производствена система. Системата обхваща две групи елементи – **веществени** и **личностни**, поведението на които в процеса на функциониране е различно.

Въвеждането на признака **"поведение"** при разграничаване на двете групи елементи далеч не е случайно.

Ако отнесем този признак към веществените елементи на системата (респективно нейните дълготрайни и краткотрайни активи) е коректно да заменим термина **"поведение"**, който е присъщ на човека, с подходящия термин **"участие"** във функционирането на системата. Съществена особеност на веществените елементи е, че

³ Този проблем се разглежда в главите, третиращи мотивационната проблематика – б.а.

тяхното участие при функционирането на системата е **строго детерминирано**. Например машинният парк (оборудването, отделната машина, агрегат, съоръжение) има определени капацитивни възможности, които при създадена добра организация и нормална експлоатация могат да се достигат. Опростено казано – управлението, насочено към веществените елементи не "крие сериозни изненади" тъкмо поради строгата детерминираност на тяхното участие при функциониране на системата.

Много по-различна е "картината", отнесена към личностните елементи на системата (респективно към човешките ресурси, служителите в бизнес организациите). Човешкото поведение, включително в трудовата дейност, обективно се характеризира със **стохастичност, вероятностност**. Множество фактори, в това число в самия човек и в обкръжаващата го среда (близка и по-отдалечена); със траен и случаен характер, и т.н., влияят върху поведението на служителя в трудовата му дейност и оттук върху трудовото му представяне и резултати от работата.

Може да се направи следното обобщение: Обстоятелството, че човешкото (респективно трудовото) поведение е подвластно на много фактори води до различна степен на себераздаване в трудовата дейност – на отделния служител; на различните служители. Казано другояче – полаганите усилия и постиганите резултати могат да "варират" в един по-малък или по-широк диапазон. Същевременно в интерес на бизнес организацията, но и на отделния служител е да се реализира трудово поведение, което осигурява най-добро изпълнение на присъщи функции и задачи от служителите.

Един начален извод, произтичащ от особеностите на човешкото поведение е, че без да се поставя непосилната задача то "буквално" да се моделира в трудовата дейност, е необходимо неговото правилно, успешно направляване в посока на пълноценно използване на професионалния потенциал на всеки отделен служител.

Важна особеност на човешките ресурси на бизнес организацията произтича от същностни вътрешноприсъщи черти на човека и човешката природа. Става дума за напълно разбираем стремеж на хората към самоусъвършенстване, развитие, личностно и професионално обогатяване. Несъмнено е, че този стремеж е различен за отделните хора, както и, че целите и резултатите в това отношение са различни. От

гледна точка на бизнес организацията този аспект е изключително важен. Нека да разсъждаваме прагматично по следната теза, върху която може да се основем:

- Единствено за хората (за разлика от всички други ресурси) са възможни и постижими три тенденции във времето, а именно – на нарастване на тяхната **полезност** за бизнес организацията; на увеличаване на **ценността** им за бизнес организацията; на повишаване на тяхната **стойност**.

В съпоставка с казаното по-горе, например за машините, техниката на производство, вкл. технологии, материални ресурси, трите посочени тенденции са в обратната посока на намаляване – респ. на загуба на полезност, ценност и стойност.

Положителните тенденции, характерни за човешките ресурси не "падат наготово от небето", а се основават на усилия, професионализъм и отговорност на двете страни – мениджмънтът на бизнес организацията и всеки отделен служител в бизнес организацията. Може да се обобщи, че отново става дума за влияние върху поведението на служителите, чрез което те осъзнато и в съответствие с интересите им могат да увеличават своята полезност, ценност и стойност.

При разглеждане на човешките ресурси на бизнес организацията като обект на управление специално заслужава да се отбележи важна теза, застъпена от Питър Дракър. Той поставя акцент върху така наречената от него "**качествена част**" на персонала на организацията и оттук на необходимостта мениджмънтът, чрез своята политика и механизми да осигурява тенденция във времето към нарастване на относителния дял на качествената част на персонала. Тезата на Дракър е в контекста на посочените по-горе три тенденции, но има основание за нейното принципно разшифроване⁴:

- Под качествена част на персонала се влага разбиране за принадлежност към нея на служителите, които са хора на умствения труд, хора на знанието.

⁴ В тази глава не се навлиза в необходимото "разшифроване" на кръга от признаци и доказателства за отнасяне на служителите от всички категории към качествената част на персонала – б.а.