

## Първа тема

# ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА КАТО ОБЕКТ НА УПРАВЛЕНИЕ

### Въведение

Първата тема в учебното помагало и съответното семинарно занятие по нея е предназначена да даде ориентири и да постави за обсъждане със студентите основите на учебната дисциплина „Управление на човешките ресурси“. Включените въпроси в темата са в съответствие със съдържанието на едноименния учебник по дисциплината и началната (въвеждащата) лекция по нея.

Функционирането на бизнес организациите „въвежда в действие и взаимодействие“ широк обхват от ресурси. Най-важни и с най-голяма значимост сред тях са човешките ресурси, а именно служителите от всички категории персонал (ръководен състав; специалисти; работници) са обект на дисциплината.

Предмет на дисциплината е управлението на човешките ресурси в бизнес организациите, насочено към взаимоотношенията, взаимодействието и въздействието върху служителите за постигане на организационните цели и целите на всеки служител в организацията.

Подходът към бизнес организацията от гледна точка на нейните човешки ресурси има интензивна и богата научна разработеност. Научните направления на този подход в тяхното единство са насочени към осигуряване на трайно и устойчиво конкурентно предимство на човешките ресурси и техния значим принос към конкурентоспособността на бизнес организациите.

Да се управляват успешно служителите в бизнес организацията, предполага задълбочени познания по техните характеристики, специфики и особености (Илиев & Димитров, 2021, с. 12 – 22). В

този смисъл на семинарното занятие по темата се поставят за обсъждане важни характеристики на служителите в бизнес организацията, като:

- Трудово поведение на служителите, което обективно се отличава със стохастичност, вероятност поради влиянието на множество фактори (в т.ч. вътрешни и външни за организацията).

- Три важни тенденции, потенциално заложи в хората при тяхната професионална реализация: нарастваща полезност за организацията; увеличаваща се ценност за организацията; повишаваща се тяхна стойност. Тези тенденции от потенциални могат да станат възможни и постижими в управлението на човешките ресурси.

- Обективни различия в ценностите (ценностните профили) на служителите, влияещи върху техните нагласи и себераздаване в трудовата дейност.

- Различен статут на служителите в бизнес организацията, в т.ч. представители на ръководния състав; на служителите; на работниците.

- Различна степен на образование, възраст, трудов стаж, пол на служителите в бизнес организацията.

Без да са единствени, посочените характеристики са във фокуса на ръководителите в бизнес организацията при политиката и механизмите за управление на човешките ресурси.

Обсъждането по време на семинарното занятие се насочва към основополагащи постановки в управлението на човешките ресурси в бизнес организациите, а именно:

- За ключовите фактори за продуктивна трудова дейност на служителите като отговорност на мениджмънта в тяхното управление.

- За основните направления на управлението на човешките ресурси, актуални в съвременните условия на функционирането на бизнес организациите.

- За възможностите на мениджмънта на бизнес организациите чрез управлението на човешките ресурси, съответстващо на научни изисквания, подходи и механизми, да се осигурява тенденция

на нарастване на относителния дял на служителите, които реално са човешки капитал на организациите.

В семинарното занятие по първата тема не се навлиза в съдържанието на изведените за обсъждане направления и въпроси на управлението на човешките ресурси. Те намират систематично място в следващите теми на учебното помагало. Важно е обаче да се посочи, че знанията и прерастването им в познания за обучаващите студенти по първата тема ще им позволят по-нататък реално да обогатят и утвърдят необходими за успешната им професионална реализация познания и умения в областта на цялостното управление на човешките ресурси в бизнес организациите.

### **Форми на провеждане на семинарното занятие по темата**

Обектът и предметът на управлението на човешките ресурси обхващат широко разнообразие от идентифициращи ги характеристики. Това разнообразие практически не е възможно да се обхване и въведе в рамките на едно семинарно занятие. В тази връзка в учебното помагало по първа тема е възприет селективен подход, т.е. във фокуса на семинарното занятие, а по този начин във формите на неговото провеждане, са изведени особено важни моменти за обсъждане с обучаващите студенти – важни по отношение на логическия обхват и съдържание на темите в учебното помагало.

Като подходящи форми за провеждане на семинарното занятие по първата тема в учебното помагало са включени следните форми:

1. Събеседване и дискусия с обучаващите студенти.
2. Решаване и обсъждане на тестови въпроси.
3. Решаване и обсъждане на казуси.

## **Събеседване и дискусия с обучаваните студенти**

С оглед активното участие на обучаваните студенти и полезност за самите тях при навлизане в учебната дисциплина събеседването се насочва към следните базови въпроси:

- Бизнес организацията в нейните човешки измерения:
  - За ориентацията на отделната личност към конкретен труд и конкретна организация. Фактори, които определят тази ориентация и избор на личността.
  - Бизнес организацията – общност от индивидуалности, които могат да бъдат обединени от идеята за принадлежност и ангажираност към нея.
  - Бизнес организацията като система от веществени и личностни (човешки) елементи.
- Вътрешно присъщи черти на човека, значими за изявата му в трудовата дейност и процесите в бизнес организацията:
  - Човешкото поведение в трудовата дейност, неговата стохастичност и вероятностност.
  - Нагласи и стремежи на заетите в бизнес организацията служители към самоусъвършенстване, професионално обогатяване и развитие.
    - За полезността, ценността и стойността на човешките ресурси в бизнес организацията и нагласите им за тяхното нарастване.
    - За трудовия потенциал на служителите в бизнес организацията и възможностите да са носители на човешки капитал на организацията.
  - Численост и структура на човешките ресурси в бизнес организацията:
    - Същност на ключовите понятия „численост на човешките ресурси на бизнес организацията“ и „структура на човешките ресурси на бизнес организацията“.
    - Диференциране на структурата на човешките ресурси на бизнес организацията в структурни разрези. Признаци за диферен-

цирането и формирането на структурните разрези на човешките ресурси.

- За динамиката в посока оптимизиране на числеността и структурните разрези на човешките ресурси на бизнес организацията.

- Управление на човешките ресурси на бизнес организацията: основни определения на неговата същност и произтичащи от тях важни характеристики на управлението на служителите.

- За ролята, значението и основните цели на управлението на човешките ресурси в бизнес организацията. Целите на управлението на човешките ресурси – единство (симбиоза) между организационните цели и интереси и индивидуалните цели и интереси на служителите в бизнес организацията.

- Ключови функции на управлението на човешките ресурси в бизнес организацията – обхват на функциите.

Целта на събеседването на семинарното занятие по първата тема е обучаваните студенти да бъдат въведени в съдържанието на учебната дисциплина „Управление на човешките ресурси“ в бизнес организацията, а събеседването, направлявано от водещия занятието, да осигури (вкл. и чрез решаване на тестови въпроси и казуси) начални (базови) познания в студентите.

Подготовката на студентите за семинарното занятие и провеждането на събеседването и дискусиата по темата се основават на запознаването им с едноименната глава на учебника по „Управление на човешките ресурси“ с автори проф. Йосиф Илиев и гл. ас. Калоян Димитров, лекционния курс по темата и нейното съдържание в учебното помагало.

Постановъчният характер на темата може да породи широк кръг от въпроси в обсъждането и дискусиата. Необходимо е студентите да имат предвид, че принципно въведените въпроси в темата имат своето съдържателно развитие (научно и приложно) в следващите теми на учебното помагало и семинарните занятия по тях.

## **Тестови въпроси**

**1. Трите основни и управляеми фактора за продуктивна трудова дейност са:**

- а) осигурени компетентности (познания и умения) на служителите;
- б) осигурена висока или нарастваща трудова мотивация на служителите;
- в) .....

**2. Човешкото поведение, съответно трудовото поведение на служителя, е:**

- а) строго детерминирано;
- б) стохастично, вероятно.

**3. Възможната във времето тенденция за повишаваща се стойност на служителя се аргументира чрез нарастваща негова полезност за организацията и увеличаваща се негова ..... за организацията.**

**4. Управлението на човешките ресурси представлява направляване на ..... на служителите по начин, чрез който това, което изисква бизнес организацията, да го може, иска и прави възможно най-добре всеки отделен неин служител.**

**5. Основни характеристики (признаци) на длъжностите в бизнес организацията са:**

- а) сложност;
- б) категориална принадлежност;
- в) трудност;
- г) отговорност.

## **6. Компетенциите представляват:**

- а) мотивационни нагласи за най-добро изпълнение на присъщи на длъжността функции и задачи;
- б) предоставени правомощия на служителя, вкл. делегирани правомощия;
- в) изисквания на длъжността, дефинирани в длъжностната характеристика;
- г) целево придобити професионални знания и умения от служителя, доказани в неговата трудова дейност;
- д) няма верен отговор.

## **7. Компетентностите представляват:**

- а) мотивационни нагласи за най-добро изпълнение на присъщи на длъжността функции и задачи;
- б) предоставени правомощия на служителя, вкл. делегирани правомощия;
- в) изисквания на длъжността, дефинирани в длъжностната характеристика;
- г) целево придобити професионални знания и умения от служителя, доказани в неговата трудова дейност;
- д) всичко посочено.

## **8. Кое е вярното твърдение, което характеризира структурата на човешките ресурси в бизнес организацията:**

- а) структурата на човешките ресурси в бизнес организацията представлява съответствието им на нормативни изисквания;
- б) структурата на човешките ресурси в бизнес организацията характеризира числеността им и нейното изменение във времето;
- в) структурата на човешките ресурси на бизнес организацията характеризира относителните дялове и съотношения между групи служители, установени по важни за управлението на човешките ресурси признаци;
- г) структурата на човешките ресурси на бизнес организацията характеризира обхвата на звената на всички йерархични равнища;
- д) няма верен отговор.

**9. Основните различия между веществените и личностните елементи на бизнес организацията намират израз в следното:**

.....  
.....  
.....

**10. Актуални направления на управлението на човешките ресурси в бизнес организацията са:**

- а) направлението „системи за управление на човешките ресурси“;
- б) мотивационното направление;
- в) направлението „лидерство на човешкия фактор“;
- г) иновационното направление.

**11. Човешките ресурси (респ. служителите в бизнес организацията) са в качеството на наети лица – хора, направили своя избор за работа в организацията и влезли в трудовоправни отношения с нея.**

• Посочете няколко извода от горната формулировка, в т.ч. положителни или негативни, отнесени както към бизнес организацията, така и към нейните служители.

.....  
.....  
.....

**12. Ориентацията на човека за работа в конкретна организация и на конкретна длъжност е под влиянието на много фактори, в т.ч.:**

- а) оценката на човека, че това е успешна и печеливша организация;
- б) препоръките от обкръжението на човека (хора, които той ценява), че си заслужава да работи в нея;
- в) заемане на длъжност, функционалните задължения и отговорности на която съответстват на неговите умения;
- г) .....

.....



д) .....

е).....

**13. Силно влияние върху трудовото поведение на служителя, в т.ч. позитивно или негативно, имат фактори като:**

а) ниската работна заплата на служителя в сравнение с основните заплати в други организации за същата длъжност;

б) удовлетворение (или разочарование) на служителя от състоянието на работната среда в екипа, където работи;

в) отношението на прекия ръководител към служителя;

г).....

д) .....

е).....

**14. Ключово условие служителът пълноценно да оползотворява своя професионален потенциал в трудовата дейност е очакването му да получава доказателства, че са защитени неговите ..... и е постигнато единство с целите и ..... на бизнес организацията.**

**15. Числеността на човешките ресурси на бизнес организацията характеризира .....**

**16. Структурните разрези като диференциране на структурата на човешките ресурси на бизнес организацията се формират според следните важни признаци:**

а) признакът „категории персонал“ в бизнес организацията;

б) признакът „образование“ на зетите служители в бизнес организацията;

в) .....

г) .....

**17. Базовото понятие „управление на човешките ресурси“ се дефинира от множество чуждестранни и български учени. В техните определения няма противоречия, а по-скоро обогатяване и допълване на важни акценти.**

• Запознавайки се с редица определения, съдържащи се в учебника „Управление на човешките ресурси“, формирайте вашето разбиране за управлението на човешките ресурси в бизнес организациите.

.....  
.....  
.....

**18. Значимостта на управлението на човешките ресурси се разглежда в четири основни аспекта:**

а) организационен аспект;

б) професионален аспект;

в) .....

г) .....

**19. Целите на управлението на човешките ресурси имат сравнително широк обхват и трактовка. Посочете няколко цели, насочени директно към служителите в бизнес организацията.**

.....  
.....  
.....

**20. Сред широкия обхват на управлението на човешките ресурси в бизнес организациите посочете три негови оперативни**

**функции (респ. дейности), които считате за особено важни за вас при професионалната ви реализация:**

- а) .....
- б) .....
- в) .....

**21. От ваша гледна точка и като предстояща за вас професионална реализация коментирайте накратко тезата: Служителите (или част от тях) не искат, не желаят да бъдат управлявани, а предпочитат да бъдат направлявани и подкрепяни.**

.....

.....

.....

**22. Сред основните научни подходи в управлението на човешките ресурси могат да бъдат посочени:**

- а) подход, ориентиран към човешките отношения;
- б) подход, основан на научния мениджмънт;
- в) .....

## **Казуси**

**Казус 1<sup>1</sup>** (Илиев & Димитров, 2021, с. 11 – 23)

Наскоро сте дипломиран и ви предстои професионална реализация. Имате добро самочувствие, основано на преценката ви за много добри познания, вкл. в специализираната област, в която искате да се реализирате. Подобна е оценката на ваши доскорошни преподаватели, както и на ваши състуденти. С други думи – нямате намерение да се насочвате „сляпо“ към която и да е организация, обявила вакантна длъжност за специалист.

---

<sup>1</sup> Казусът се основава на базови постановки, въведени в първа глава на Илиев, Й. & К. Димитров (2021). Управление на човешките ресурси. София: ИК – УНСС, с. 11 – 23.

Казусът е насочен към студентите в групата. При персоналното му решаване не подценявайте избора на бъдеща организация за работа в нея, както и мнението на хора, които цените.

Първата препоръка при решаване на казуса е свързана с факторите, които определят вашата ориентация към дадена организация и конкретна трудова дейност в нея. С други думи, кои са за вас важните фактори, влияещи върху избора ви, а така също каква е вашата градация (приоритет на факторите по значимост).

При решаване на казуса, както и на следващия етап при обсъждането му на семинарно занятие, имайте предвид, че всички сте индивидуалности и в този смисъл факторите за избора на организация и трудова дейност е нормално да са различни, в т.ч. и градацията е персонална и различна.

Втората препоръка при решаване на казуса е насочена към вашата оценка за съответствие (или степен на несъответствие) между важните за вас фактори при избора на организация, от една страна, и възможното потвърждение в организацията, от друга.

Няколко ориентира с оглед на успешното справяне с втората препоръка по казуса:

- Например факторът „работна заплата“. Вашето очакване за размера на работната заплата може да се потвърди от страна на организацията, но нейният размер от скалата за заплатите може да е значимо по-малък.

- Например вашето очакване за длъжност, в която преобладаващо са аналитичните функции, може да се потвърди, но напълно възможно е изобщо да не се потвърди, т.е. длъжността се характеризира с чисто административни функции.

## Казус 2<sup>2</sup> (Илиев, 2017а)

Собственици на организация преценяват, че тя трябва да повиши своята конкурентоспособност. За целта е необходимо да се

---

<sup>2</sup> Казусът е взиман от **непубликувания** „Обхват от казуси за обучителен семинар на ръководители на екипи“, разработен през 2017 г. от проф. д.ик.н. Йосиф Илиев, адаптиран от автора на учебното помагало.

оптимизират числеността и структурата на човешките ресурси в организацията, което трябва да се извърши от ръководителите на всички отдели и производствени звена в организацията. Всеки от тях трябва да даде предложението си за оптимизиране на процеса на трудова дейност и съответно да подкрепи предложението си с достатъчно аргументи.

Към момента в организацията числеността на персонала е 100 души, които са на различна възраст, с различно образование, трудов стаж и опит.

От финансовите и счетоводните документи на организацията се вижда, че разходите, свързани със заетите в нея служители (за работни заплати, за обучения, за командировки и др.), са прекалено високи и трябва да се предприемат действия към тяхното намаляване и оптимизиране. Съкращенията на хора са неизбежни. Освен това от постигнатите до момента резултати се вижда, че организацията може повече и не всички работещи в нея притежават достатъчно знания и умения, за да се справят с трудовете си задължения и работни задачи по възможно най-добрия начин.

Въпроси, ориентирани решението на казуса от екип от трима студенти при използване на консултантска подкрепа от водещия семинарното занятие:

1. Как трябва да се подходи към оптимизация на числеността и структурата на човешките ресурси, без да се нарушат социалният мир и климат и без да се влошат резултатите от дейността?

2. Какво трябва да анализират ръководителите на отделите и звената (респ. на екипи), за да предложат кои от служителите да бъдат освободени? На основата на каква информация следва да се вземе крайното решение относно освобождаването на служители?

3. Може ли да се предприемат действия в посока да се запази настоящата численост на персонала (100 души) и в същото време да се повиши конкурентоспособността на компанията? Какви могат да бъдат тези действия?