

## СЪЩНОСТ, СИСТЕМА И ПРИНЦИПИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Димитър Чилев

Управлението на човешките ресурси е неразделна, вътрешно присъща част от управлението на всяка организация. Във функционално отношение тя е водеща част на това управление, понеже самата съзнателна дейност намира своето овеществяване в производствения, стопанския, управленския, или най-общо казано, във всеки социален процес. Неговата ефективност олицетворява дейността на конкретни личности, които го осъществяват. Затова и тезата, че успехите на всяка производствена и социална система зависят от нейния човешки ресурс, печели все повече привърженици<sup>1</sup>. Нейната привлекателност пряко се свързва с реалното положение, че функционирането и успехите на стопанската организация пряко зависят от нейния персонал, че от качествата на човешкия ресурс, с който разполага, зависи нейното оцеляване в бързо изменящата се икономическа среда, в неблагоприятната пазарна конюнктура. Зависи и нейната способност за приспособяване и нагласа да отговори достатъчно бързо на предизвикателствата, които отправят към нея динамичните, бързо променящи се пазарни условия.

С приемането на посочената теза не се цели да се обезсмисли и намали значението на техническото, технологичното и организационното ниво на производството, на качеството на продукцията, на нейната гаранция и сигурност при потреблението. Въпреки това очевиден и безспорен е фактът, че развитието на техниката, технологиите и степента на подреденост на елементите на трудовия процес, на ефекта от това развитие, на конкурентноспособността на стоките и услугите, на защита на вече завоюваната и бързата адаптация към новопоявилата се пазарна ниша в крайна сметка

зависят от качеството на човешкия ресурс, от възможностите за реализиране на неговия трудов, интелектуален и психо-биологически потенциал.

Всяка организация и преди всичко икономическата, трябва да се приеме не само като сбор от сгради, машини, съоръжения, суровини и материали, като съвкупност от веществените елементи за осъществяването на производствения процес. Нейната доходност, нейното ефективно функциониране зависи от органичното съчетаване, от начина на поддръждане на вещественния и личностния фактор, от извеждането на преден план на организацията и управлението на човешкия ресурс. Този ресурс одухотворява, дава живот на организацията и я превръща във функциониращо и проспериращо цяло. Ако този факт се подцени, не се осъзнае, не се превърне в приоритет, не може да се говори за модерен социален и икономически живот.

Научната литература, посветена на този въпрос, е наситена с множество определения на управлението на персонала, респективно на управлението на човешките ресурси. Това задължава да бъдат посочени част от тях, дефинирани по следния начин:

- подход за управлението на хората, основан на четири водещи постулата: заетите в организацията са най-важните ѝ активи, тяхното ефективно управление е ключът към нейния успех; успехът на организацията може да се постигне само ако политиката на работната сила произтича от нейните стратегически планове; корпоративната култура и ценности, климатът в организацията и управленското поведение, които произлизат от тази култура и оказват голямо влияние за постигане на съвършенство; успехът на организацията предполага интеграция, т.е. необходимост всички, които са заети в нея, да участвуват и да работят със съзнанието за обща цел<sup>2</sup>;

- дейност по осигуряване и координиране на човешките ресурси в организацията<sup>3</sup>;

- дейност, която, на първо място, създава възможности работниците и организациите да договарят (съгласуват) целите и същността на трудовите отношения, и на второ място – осигурява условия за реализиране на тази договореност<sup>4</sup>;

- стратегически подход към наемането, мотивирането, развитието на хората в дадена организация<sup>5</sup> с оглед осигуряване на ефективен принос на заетите за постигане на нейните цели, както и изпълнение на нейните социални задължения<sup>6</sup>;

- специализирана функция на управлението, която обхваща: формулиране и предлагане на съответна политика и стратегия в областта на персонала на организацията; съветване и насочване на мениджърите в организацията при прилагане на подходяща политика и стратегия на персонала; осигуряване на подходящо обслужване на организацията в случай на набиране, подбор, мотивиране и развитие на персонала на всички равнища на организацията; съветване на мениджърите в организацията по отношение на настъпващите промени в персонала<sup>7</sup>;
- процес на постигане на организационните цели чрез привличане, задържане, развитие, подходящо използване и освобождаване на човешките ресурси в организацията<sup>8</sup>;
- част от управлението, която се занимава с работещите хора и с техните взаимоотношения в организацията<sup>9</sup>;
- система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии и изисквания, стандарти, процедури, политика, планове и програми за формиране и използване на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните непосредствени интереси и стратегически цели<sup>10</sup>.

Всяко от посочените определения има своето съдържание, характеризира и поставя акценти върху съществени страни, принципи и съдържателни елементи от управлението на човешките ресурси в зависимост от конкретните задачи, стоящи за решаване от изследователя на проблема.

Според нас нито едно от посочените определения не претендира за изчерпателност, понеже и самият проблем е богат, многообразен и нюансиран. Скромното предложение, идващо от наша страна, също няма претенции за това. И все пак то разглежда този феномен като процес и дейност, свързани с разработването на цялостна политика и конкретни програми, свързани с човешките ресурси, с тяхното планиране, организиране, ръководене и контролиране, с тяхното наемане, мотивиране, подготовка и развитие, гарантиране на относителна сигурност, даваща възможности за пълноценна изява, спазване на действащата нормативна уредба, която осигурява неговата легитимност пред закона, установяване на взаимоотношения, стимулиращи пълноценната изява на трудовите и интелектуалните способности, което мултиплицира ефекта по реализиране мисията на организацията.

Целите на управлението на човешките ресурси са пряко свързани с целите на организацията. Тяхното ефективно реализиране трябва да се

обвърже с идентифициране, със съчетаване на собствените, индивидуалните интереси на работниците и служителите с общите интереси на фирмата. Постигането на този резултат е изкуство, говори за подчертан професионализъм, ново отношение и нагласа от страна на управляващите, които с поведението си трябва да доказват, че постоянно са в крак с изискванията, които поставя бързо променящите се социална и икономическа среда.

Управлението на човешките ресурси включва голямо разнообразие от дейности. Трябва да се има предвид обаче, че този процес е свързан с решаването на проблемите на хората в организацията, че не е механичен сбор, амалгама от техники на управлението. Разбира се, всяка една от техниките има своята относителна независимост и тя фокусира своето внимание върху определена дейност, която понякога може да влезе в противоречие (да се размине) с основната цел на организацията. Това разминаване в известен смисъл е защита на определени, ограничени интереси. Но разминаването в никакъв случай не означава алиениране, отчуждение от общите, съвкупни интереси, от мисията на организацията. Отделните практики в общото цяло не са самоцел, а са подчинени на решаването на съвкупни, интегративни задачи. Затова, повече от необходимо е те да се разглеждат като система, като съвкупност от елементи, които са взаимно свързани и си взаимодействат. Всеки един от тези елементи има своето право на самостоятелно функциониране, на своя индивидуална функционална изява, но не абсолютно независима, а в рамките на цялото, на единното, обединено и представено от целите на организацията. Това налага необходимостта процесът на управление да се разглежда като система от елементи, като съвкупност от връзки и взаимозависимости между тях, като функциониране на нещо общо, интегрирано към и подчинено на основния мотив на поведението на организацията. Само такъв подход дава възможност да се изяснят не само съдържанието на елементите, но и взаимните връзки между тях, тяхното структуриране и поддръждане в зависимост от спецификата на организацията, връзките на системата като цяло и на отделни нейни елементи със заобикалящата я среда. Такъв подход не предполага само грубо теоретизиране, а има голямо практическо значение за всекидневната работа на всеки ръководител независимо от мястото, от нивото, което той заема в управленската йерархия. Ръководителят добива представа и оценява причинно-следствените връзки между отделните дейности по управлението на човешките ресурси, връзките и взаимодействието между елементите на управлението и външната среда в рамките или извън рамките на организацията, съвкупността от

предпоставките, създаващи нормални условия за извършване на тази дейност.

Системата за управление на човешките ресурси е пряко свързана със съвкупността от дейности по осигуряването и ефективното, рационалното използване на личностния елемент в трудовия процес, връзката между тези дейности и факторите (вътрешни и външни) от заобикалящата среда, начина на поведение, свързан с реализиране мисията на организацията. Системата за управление на човешките ресурси оказва активно влияние върху системата – организация. На нейния вход тя задава съответните дейности и тяхното ресурсно обезпечаване, а на изхода се регистрират резултатите, израз на функционирането и трансформацията на ресурсите. Резултатите са пряко свързани със състоянието на количествените и качествените характеристики на заетите и нивото на тяхната трудова изява. Количествената характеристика определя обема, броя, единиците физически лица, задължително необходими за организиране на определена целесъобразна и целенасочена дейност. Качествената характеристика е свързана с образованието и квалификацията на заетите лица, както и с техните поведенчески изяви. Както отделните елементи, така и цялата система, свързана с управлението на човешките ресурси, може да съществува и да се развива в определена среда, с която си взаимодейства.

Неколкократно стана дума за елементите, изграждащи системата за управление на човешките ресурси. В научната литература по този въпрос се срещат редица решения и квалификации. Тази, която приемаме и използваме като адекватна на нашите разбирания, е:

- определяне и анализ на длъжностите в организацията, изясняване и уточняване на длъжностните характеристики;
- определяне на потребностите от необходимия кадрови потенциал;
- механизъм за подбор, набелязване и назначаване на работниците и служителите;
- мотивиране;
- създаване на условия за сигурност и стабилност, за активна професионална изява;
- система за оценка и контрол на конкретната трудова и интелектуална изява;
- материално и морално стимулиране на работниците и служителите;

- въвеждане в работата, обучение и професионално израстване на персонала;
- система за освобождаване;
- безопасни и здравословни условия на труд;
- подобряване на микроклимата и възможностите за работа в екип;
- възможност за участие и вземане на решения в различни управленчески структури на организацията.

Всеки от елементите има свое самостоятелно съществуване, своя собствена качествена характеристика, свой относително обособен и независим облик, място и сила на проявление. Понятието “система на управление на човешките ресурси” не трябва да се приема като механичен сбор, еkleктично образуване, при което всеки елемент функционира независимо от всички останали. То трябва да се приема като органическо единство от тези елементи, като създаване на ново качество, различаващо се от качеството на всеки отделен елемент, разгледани поотделно, независимо един от друг. Това ново качество е проявление на новото образуване, имплицитно съдържащо в себе си качествата на съставните си части, но без да се припокрива от тях, и е изпълнено с ново съдържание.

Структурата на управлението на човешките ресурси е свързана с вътрешната подреденост на елементите на системата, с тяхното разположение и йерархизиране в зависимост от функционалната им значимост. Това разположение се свързва със силата на въздействие, която притежава всеки един от елементите. Необходимо е да се отбележи, че функционалната значимост и силата на въздействие на всеки един от елементите не са константни, неизменни, както и тяхното йерархизиране. В зависимост от условията, от целите и задачите на управлението подреждането, йерархизирането на елементите може да формира различни конфигурации, свързани с композирането (окупняването) или декомпозирането (разчленяването) на тези елементи. Взаимодействието на елементите на системата за управлението на човешките ресурси се свързва с тяхното поведение, със силата на тяхното въздействие. Взаимодействието изразява възможността за функционирането на системата като цяло и отделните ѝ елементи, както и възможностите за взаимното им обогатяване.

Създаването на ефикасна система за управление на човешките ресурси в организацията задължава работодателя и неговата администрация да

разработят своя стратегия и политика, да набележат конкретни и приложими мероприятия в тази област. Без това е недопустимо да се мисли, че организацията би могла адекватно да отговори на предизвикателствата на съвременното научно-техническо и технологическо развитие, на изискванията на символната и свръхсимволната икономика. Интензивното развитие на тези процеси би затруднило дори и финансово стабилни организации при желаното равнище на производителността на труда, ако те нямат разработена предварителна стратегия за управлението на човешките ресурси, и ако тази стратегия, чрез възприетите тактики и процедури последователно не се реализира.

Основните принципи, върху които се разработват стратегиите в областта на управлението на човешките ресурси, утвърдени от практиката на модерните икономики, са:

- човешките ресурси са най-важните активи, които притежава една организация и тяхното ефективно управление е ключът към нейния успех;
- постигане на интеграция в организацията, създаване на такива условия, че членовете на организацията да могат да постигнат най-добре своите собствени цели чрез насочване на усилията си към успеха на организацията<sup>11</sup>. Това означава да се възприеме такъв подход към управлението към следване на линия на демократизиране на управлението на хората в трудовия процес, който да накара всички членове на организацията да работят със съзнанието за общата цел<sup>12</sup>;
- предоставяне на еднакви възможности на всички работници и служители при тяхното подбиране, назначаване, оценяване, заплащане и служебно или професионално-квалификационно развитие<sup>13</sup>;
- отчитане на реалните икономически и социални потребности и интереси на работниците и служителите, разглеждането им като равнопоставени с интересите на организацията;
- добронамерено отношение на работодателя и на неговата администрация към работниците и служителите в организацията, създаване на условия и възможности всеки участник в трудовия процес да може да се защити от неправомерни решения или действия на своите ръководители<sup>14</sup>;
- уважение към работниците и служителите, отчитане на техните индивидуални особености при вземане на решения, които засягат тяхната сигурност, бъдещото им развитие в организацията или чувството им за собствено достойнство<sup>15</sup>;

- осигуряване на безопасни и здравословни условия на производствена среда, а когато това е невъзможно – вземане на всички необходими мерки за запазване на здравето и работоспособността на работниците и служителите<sup>16</sup>;

- организацията в някои отношения е плуралистично общество, което съдържа много свързани, но отделни интереси и цели, които трябва по някакъв начин да се запазят в равновесие. Това налага обективната необходимост работодателят и неговата администрация да работят със синдикалните организации, за да се изградят хармонични взаимоотношения и да се изработи съгласувана система от правила и процедури, която да улесни този процес и да разрешава с минимални вреди за всяка страна конфликтите, които неизбежно ще възникнат<sup>17</sup>;

- привличане на работниците и служителите в управлението на организацията, създаване на условия и предпоставки за необходимото последователно следване на линията на демократизиране на управлението на хората в трудовия процес;

- осигуряване на такъв размер на паричното и непаричното трудово възнаграждение на персонала, който отговаря на възможностите на организацията да плаща, но в същото време позволява достойно съществуване на работниците и на техните семейства на обичайното за страната равнище;

- изграждане и поддържане на такава система за комуникация между работодателя, респективно неговата администрация, и работниците и служителите, между формалната и неформалната организация, която да позволи да се намалят или да се избегнат трудовите конфликти;

- спазване на законовата и подзаконовата нормативна уредба в областта на трудовите и осигурителните отношения, както и в областта на жизненото равнище на работниците и служителите;

- спазване на договореностите, които се съдържат в споразуменията в системата на индустриалните отношения, постигнати на национално, на отраслово (браншово), на регионално и териториално равнище, както и в колективните трудови договори на организацията. В съвременния свят, който се стреми към демокрация на обществения, политически, икономически и социалния живот, договореностите в системата на индустриалните отношения имат характер на закон, на задължения на страните, които са ги подписали;

- различните условия в отделните организации изискват използването на различните стилове и системи за управление на персонала. Няма нито



един прост начин да се направи нещо, когато се работи с организации и хора<sup>18</sup>. Основното изискване обаче е, да не се прилага такъв стил, при такава система на управление на персонала, която не съответства на условията на организацията или управлението, или която не отчита в достатъчна степен възможностите за обединяване, за интегриране на ценностите на работодателите и на работниците и служителите<sup>19</sup>.

Рационалното и ефективно управление на човешките ресурси налага необходимостта от съобразяване с всичко горепосочено. Защото управлението на мислещи, знаещи и можещи хора е едно от най-големите предизвикателства на нашето символно съвремие и свръхсимволно бъдеще във всяка организация. Досегашната практика показва, че вземащите управленчески решения относително по-успешно се справят с ръководството и ефективното подреждане на материалните ресурси, техника, информация и финанси. Сравнително повече са трудностите, много повече време и енергия се изразходват при организирането и управлението на хората, които чрез своята дейност реализират и дейността на организацията.

Модерният мениджър, управленецът на новото време, всекидневно трябва да си поставя и решава непосредствени задачи, свързани с управлението на човешкия ресурс. Конкретизацията на тези задачи е свързана с подбора на необходимите кадри за всяко работно място, звено, цех и т.н. Мениджърът трябва да подхожда справедливо при разпределението на трудовите задачи, да мотивира и периодично да оценява трудовата и професионална реализация на своите подопечни, да използва справедливо материалното стимулиране като основен мотив за трудово поведение, да следи и да се грижи за професионалното и квалификационното израстване на персонала, свързано с текущите и бъдещите потребности на всяко звено, да осигурява безопасни и здравословни условия на труд, възстановяване от интензивното напрежение и стрес, да предугажда, тушира и ликвидира всички предпоставки за поява и развитие на социални конфликти, а ако не успее да ги предотврати, да се стреми към тяхното бързо, навременно и справедливо разрешаване, т.е. да се стреми към хармонизиране на интересите, преодоляване на негативните натрупвания и чувства, към мирно, конструктивно и цивилизовано разрешаване на противоречията. Ако гореспоменатото не се отчита и/или се подценява, то в практическата дейност могат да се проявят редица негативни ефекти, които биха атакували отрицателно нормалния ход, просперитета, а в редица случаи и съдбата на организацията.

Всичко горепосочено определя значимостта на темата и вниманието, което заслужава конкретизираната проблематика, определяйки я като водеща при управлението на човешките ресурси.

## БЕЛЕЖКИ

<sup>1</sup> Много често в научната литература, посветена на този въпрос, понятията “управление на персонала” и “управление на човешките ресурси” се използват като синоними. По наше мнение тези понятия са почти равнозначни и различията при тяхното обяснение и използване са само в отделни нюанси, но все пак в практическата дейност различия съществуват. При управлението на персонала те се свързват с потребностите и интересите на работниците и служителите, а при управлението на човешките ресурси с потребностите и интересите на управлението (на мениджмънта) на организацията.

<sup>2</sup> Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. Делфин Прес, С., 1993, с. 11.

<sup>3</sup> Byars, L., L. Rue. Human Resource Management, IRWIN, Illinois, 1987, p. 6.

<sup>4</sup> Torrington, D. L. Hall. Personnel Management, Prentice Hall, London, 1991, p. 12.

<sup>5</sup> Армстронг, М. Цит. съч., с. 15.

<sup>6</sup> Кендал, Б. Управление на човешките ресурси, УНСС, С., 1994, с. 2.

<sup>7</sup> Cole, G. Management: Theory and Practice, DPPublications, London, 1990, p. 388.

<sup>8</sup> Donely, J., J. Gibson, J. Ivanichevich. Fundamentals of Management, IRWIN, Illinois, 1987, p. 28.

<sup>10</sup> Шопов, Д., М. Атанасова. Управление на човешките ресурси, С., 1998, с. 19.

<sup>11</sup> Армстронг, М. Цит. съч., с. 11.

<sup>12</sup> Кендал, Б. Цит. съч., с. 3.

<sup>13</sup> Пак там, с. 3.

<sup>14</sup> Пак там, с. 3.

<sup>15</sup> Пак там, с. 3.

<sup>16</sup> Пак там, с. 3.

<sup>17</sup> Армстронг, М. Цит. съч., с. 16.

<sup>18</sup> Пак там, с. 11.

<sup>19</sup> Пак там, с. 17.