

1.1. УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ПОСТИГАНЕ НА СЪВЪРШЕНСТВО ЧРЕЗ ИМПЛИЦИТНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Предизвикателствата на динамичната среда

Динамичната турбулентна среда днес изисква от компаниите да подобряват процесите си и непрекъснато да търсят иновативни решения, за да са конкурентоспособни. Редица организации обаче попадат в капан, тъй като циклите на иновация и промяна са се съкратили значително и компаниите биват принудени да действат все по-бързо. Те приемат промяната като изключение и са в постоянен стрес поради факта, че една реорганизация върви по петите на друга. Когато се изправят пред поредните нови изисквания, служителите все още не са преодолели предишната „нова“ ситуация. Последниците от подобно развитие са свързани с редица негативни тенденции: неудовлетвореност на клиента, спад в продажбите, стрес сред служителите и пр. *Ориентираното предимно към реактивност* разбиране за развитието на компанията, което може да оптимизира настоящите условия в смисъла на „единични корекции“ („single-loop-learning“, Argyris and Schon, 1978), вече не може да устои под прекалено големия натиск за промяна.

Все повече се налага *моделът на конфигурационната промяна*, който изисква способност за структуриране на промените по начин, който е в хармония с дългосрочното развитие на компанията и който осигурява благополучието и напредъка на организацията. Това е възможно само когато компанията едновременно наема, развива и задържа ориентирания към бъдещето потенциал на служителите.

Необходимостта от т.нар. *имплицитни* (вътрешно формирани и подразбирани) компетенции може да се демонстрира в два аспекта: за да противодействат на скъсяването на времето между фундаменталните трансформации (т.е. реорганизации) и оттам – на ускорението, служителите на всички нива трябва да умеят да разпознават още на ранните етапи нуждата от промяна в своите преки сфери на дейност и да предприемат подходящите мерки за подобрене. Кайзен (японски метод за непрекъснато усъвършенстване) – вече утвърден метод за непрекъснато подобряване – може да послужи за пример в този случай (Imai, 1993). Ако има нужда от по-дълбока промяна, служителите трябва да имат потенциал и активно желание да подкрепят такава промяна. Това изисква голяма доза способност и желание за промяна.

Моделът EFQM и УЧР

В последните години активно навлезе в употреба изразът *бизнес съвършенство* (business excellence), или *съвършенство в работата*. Тя се свързва с бестселъра на Питърс и Уотърман

(1982) *В търсене на съвършенство*, където обаче концепцията за съвършенство не е цялостна, тъй като се отнася предимно до финансовите индикатори.

Днес въпросната концепция се използва предимно във връзка с модела на Европейската фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management – EFQM, Zink 1998; Wilmes and Radtke, 2000). Този модел дава насоки за въвеждането или реализирането на т.нар. „Управление на тоталното качество” (Total Quality Management – TQM) и определя съвършенството като:

Изключителна практика в управлението на организацията и постигането на резултати, основана на фундаментални концепции, които включват: ориентация към резултатите, фокус върху клиента, лидерство и постоянство в преследване на целите, процеси и факти, ангажиране на хората, непрекъснато усъвършенстване и иновация, взаимноизгодни партньорства, отговорност пред обществото (EFQM, 2002).

Моделът EFQM е много подходящ за обсъждането на въпроси, свързани с УЧР, тъй като изхожда от **очакванията на заинтересованите лица** и взема предвид всички важни ангажирани със съответните дейности групи. **Компании от световна класа** (т.нар. „съвършени”) са тези, които планират и постигат резултати в много области на развитие на организацията, поради което се считат за основоположници на тенденции и модели за подражание. Тъй като всяка компания проявява и слабости, то частичното и специфично за сферата или предмета съвършенство в смисъла на *най-добра практика* отразява по-точно действителността. За разлика от схващането на Питърс и Уотърман, съвършенството се разбира по-малко като измерима и оценявана променлива и повече като едно подразбиращо се положение и процес.

Очевиден и неоспорим е фактът, че УЧР, както и управлението на организацията и знанията представляват ключови функции по пътя към съвършенство.

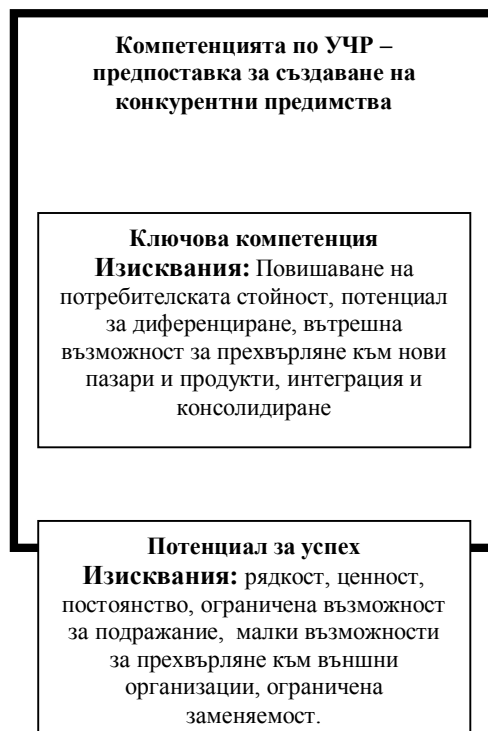
- *Компетенцията по УЧР* (в специализираната литература може да се срещне и като „компетентност по УЧР”) обхваща способността на компанията да наема, развива, задържа и оползотворява капацитета на служителите по такъв начин, че да се постигат дългосрочните цели на организацията.
- *Организационна компетенция* означава способността да се структурират краткосрочни трансформации, както и дългосрочна организационна промяна по начин, който позволява трайно развитие на компанията.
- *Познавателната и иновативна компетенция* включва способността на компанията да превръща знанието и идеите на служителите в продукти и услуги, специално адаптирани за нуждите на клиента, както и в иновации за „креативно производство” на стоки и услуги.

Доколкото и трите вида споменати компетенции често пъти имат отношение към качеството, трудни са за измерване и (понякога) за управление, те се наричат *имплицитни (вътрешно формиран и подразбирани) компетенции*.

Имплицитните компетенции са ключови компетенции

Имплицитните компетенции на компанията са ключови, те представляват нейния потенциал за успех (виж Фиг. 1.1).

Фиг. 1.1. Компетенцията по УЧР като предпоставка за създаване на конкурентни предимства (Wenger, 1999)



Управлението на човешките ресурси като потенциал за успех

Потенциалните възможности за успех са специфични ресурси и способности на компанията, които могат постоянно да влияят на нейния успех (Haedrich and Jenner, 1996). За да се развият тези потенциални възможности в конкурентоспособност, те трябва да са редки, ценни и трайни, като в допълнение тяхната способност да бъдат имитирани, прехвърляни или заменяеми трябва да бъде ограничена (Wenger, 1999). По какъв начин УЧР отговаря на тези характеристики?

Рядкост

Компетенцията по УЧР в компанията е рядка, тъй като може да се осигури от външни партньори само в ограничена степен. Докато наемането, тренингът и продължаващото обучение на служителите може в известна степен да се осигуряват изцяло от външен източник, то фундаменталните решения в политиката по ЧР или мерките за подобряване на организационната култура се осигуряват вътрешно.

Ценност

Ако УЧР допринася за повишаване на квалификацията и мотивацията на служителите, то е ценно както от финансова, така и от нефинансова гледна точка. Върху решението на служителите да останат в компанията може да се въздейства позитивно чрез използване на подходяща система за насърчаване, насочена към техните нужди. Това означава, че могат да се спестят разходите, които са следствие от значителното текучество на кадри. По-високото ниво на квалификация на служителите се отразява допълнително на по-високото качество на продуктите и услугите – нещо, което допринася впоследствие за успеха на компанията. (Thom, 1999).

Постоянство

Съгласно условието, че базата знания, придобита в рамките на УЧР, се поддържа и разширява постоянно, определяме като постоянна и съответната компетенция. Опитът и знанието в областта на УЧР могат да се запазят, изследват и доразвият с помощта на организационното обучение.

Ограничена подражаемост

Основните (стратегическите) задачи на УЧР са толкова тясно свързани със специфичния контекст на съответната компания, че те не могат – или могат само в много ограничена степен – да бъдат пренесени в други компании. Естествено, редица средства и процедури по УЧР се използват в различен контекст и различни компании; те обаче развиват истинската си стойност само когато се използват в дадена ситуация на конкретна организация. Стойността на една процедура се повишава пропорционално с адаптирането ѝ към конкретна бизнес ситуация.

Трудна преносимост към външни страни?

Този критерий е тясно свързан с критерия за подражаемост. Когато компетенцията по УЧР се адаптира към дадена специфична ситуация или контекст, тя частично се отделя от субектите, вземащи решения по УЧР, които като индивиди са силно подвижни, а следователно и *преносими*. Тъй като те първоначално трябва да адаптират знанията си към специфичните условия в новата компания, компанията **източник** продължава да си запазва поне частично предимството за липса

на преносимост. При сливането на компании например често се доказва, че е по-лесно да се установи нова политика по ЧР или нова корпоративна култура, отколкото съществуващите култури да се комбинират или сменят без негативни последици.

Намалена заменяемост

Като функция, която обезпечава създаването, развитието и запазването на потенциала на служителите, нужен за успеха на компанията, УЧР не е – или е само в много ограничена степен – заместима. Строгото управляване на разходите или организационните мерки биха спомогнали проблемите на УЧР (напр. високи разходи на служителите) да се преодолеят за кратко време. За трайното разрешаване на проблемите обаче са абсолютно необходими експертни познания по управлението на хора. Условието, че УЧР се характеризира с намалена заменяемост, не трябва да води до тълкуването, че задачи от този тип следва да се решават само от отговорните органи по ЧР. Разпределянето на компетенцията по УЧР в цялата компания, както се препоръчва например в идеята за виртуален отдел по УЧР (Thom and Zaugg, 2000; Scholz, 1996), ще намира все по-широко приложение.

Управлението на човешките ресурси като ключова компетенция

След като УЧР представлява ресурс, който е рядък, ценен (когато е правилно поддържан) и постоянен, както и ресурс, ограничаващ възможността да бъде имитиран, пренасян или заменян, той може да се определи като потенциал за успех, а очевидно отговаря и на условието за ключова компетенция (core competency).

Прахалад и Хамел (Prahalad и Hamel, 1990) и Хамел и Прахалад (Hamel and Prahalad, 1994) говорят за 3 „теста“, през които трябва да премине дадено умение, за да се определи като ключова компетенция: потребителска стойност, разграничаване от конкурентите и възможност за разширяване. Те приемат ключовата компетенция в смисъл на „интеграция на умения“, като „свкупност от умения и технологии вместо едно отделно умение или технология“. Крюгер и Хомп (Kruger and Hopp, 1997) предполагат, че ключовата компетенция има следните три признака: причина за конкурентоспособност, постоянство на постигнатото предимство и преносимост на компетенцията към разнообразни продукти, услуги, региони и потребителски групи. За да се определи като ключова компетенция, УЧР трябва съответно да отговаря на следните четири признака.

Потребителска стойност

Тъй като източник на ползата, отчетена от потребителя, *винаги* пряко или непряко са служителите на компанията, допустимо е да припишем на УЧР много големи заслуги за повишаването на *потребителската стойност* (Bruhn, 2002).

Разграничаване

Благодарение на отличителната си културална и стратегическа опора УЧР позволява също *ефективно разграничаване, що се отнася до конкуренцията*. Както често показват асимилиранията (включително сливанията) на компаниите, преноса на компетенцията по УЧР представлява трудна задача. За тази цел много често съществуващите концепции в УЧР се прилагат паралелно за известен период от време, след което се изместват от нова концепция.

Преносимост

Неоспоримото преимущество на УЧР се базира на факта, че крайният му продукт, разбиран като квалификация и мотивация на служителите, може лесно да бъде пренесен в продукти, услуги и пазари. Освен експертните познания, тясно свързани с определен продукт или пазар, меките умения и мотивацията на служителите може да се използват по редица начини.

Интеграция

Разнообразните задачи на УЧР могат да се изпълняват само чрез интеграция и свързване на умения и процедури, които едновременно изискват владене на съществуващите бизнес процеси и развитието на нови процеси (Kruger and Hopp, 1997).

Модел на съвършенство чрез имплицитни компетенции

Зауг и Том предлагат модел на съвършенство, основан на имплицитни компетенции, който трябва да бъде в съзвучие и с корпоративната култура, стратегията и служителите (виж Фиг. 1.2.).

Фигура 1.2. Концептуален модел на съвършенство чрез имплицитни компетенции (Zaugg and Thom)

Бизнес среда



Способността на компанията да учи е несъмнено най-важната предпоставка да се поеме по пътя към съвършенството чрез имплицитните компетенции. Компаниите и обществените административни органи ще бъдат в състояние да постигнат конкурентоспособност само когато успешно институционализират организационното учене и го поддържат с ефективен мениджмънт на знанието. Тази връзка става достатъчно ясна от определението на термина *организационно учене*, формулиран от Пробст и Бюшъл (Probst and Buchel, 1994) по следния начин:

„процес на подобряване и промяна на организационните ценности и познавателната база, подобряване на компетенцията за решаване на проблеми и реализация, както и преобразуване на общата рамка на справяне на (и за) членовете в организацията...”

Стартовите позиции при създаването на учаща организация се намират на всички нива и във всички области. Класическото обучение/тренинг и продължаващото обучение могат да се ориентират към по-висши цели на познанието, като обърнат повече внимание на приноса на ученето.

Организиращо управление на човешките ресурси

УЧР засяга различни позиции в компанията и обхваща дейността както на общите мениджъри (напр. линейните супервизори), така и на специалиста (напр. лицата, отговорни за УЧР или външните консултанти). Компетенцията по УЧР в компанията следователно не е ограничена само до специфичното ноу-хау на отдела по човешки ресурси, а както вече отбелязахме, е

разпределена из цялата компания. Този факт, заедно със сложността на задачите по УЧР, изисква нови и много по-гъвкави видове структурна организация на функцията по УЧР. Тук трябва да се вземат предвид по-специално организационните форми, ориентирани към проектите, и тези от мрежов тип, както и подобреното взаимодействие между специалистите и линейните мениджъри. С нарастващата виртуализация на функцията по УЧР и използването на компютърно поддържани системи по УЧР, отговорните за вземането на решения лица все повече се разтоварват, що се отнася до административните им задачи; те могат да се отдадат на стратегическите задачи и по този начин да допринесат значително за създаването на компетенция по УЧР.

1.2. СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (УЧР)

Управлението на човешките ресурси (УЧР) представлява управление на хората в организациите, което се осъществява по най-ефективния начин, в полза на служителите, компанията и дружеството. Ефективното УЧР изисква да бъдат използвани специфичните познания на професионалистите по ЧР в сътрудничество с преките ръководители и останалите служители.

УЧР е от първостепенно значение за организациите. То ангажира всеки един служител. Включва фокус върху работата в дългосрочна перспектива, а също дейностите по непрекъснато подобряване и промяна в организацията, които изискват време, за да бъдат приложени и да дадат резултат. Следователно понятието *Управление на човешките ресурси* включва:

- дейностите, политиките и практиките за управление на хора, които компанията може да използва, за да бъде конкурентоспособна;
- множество променящи се въздействия (напр. нови конкуренти, нови технологии, бизнес реструктуриране, законов и обществен интерес), които организацията трябва да разбере и да приложи, за да гарантира, че е в състояние да се конкурира ефективно.

1.3. ЗАЩО Е ВАЖНО УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Днес организациите работят и се развиват в среда, която се характеризира с: изключително висока степен на конкуренция; наличие на стотици хиляди малки и средни предприятия; бърз технологичен напредък; динамична законова, политическа и социална действителност; променящи се ценности и образователни стандарти и, разбира се, изисквания за висококачествени продукти и услуги на ниски цени.

Профилът на успешните фирми в днешната конкурентна среда притежава следните характеристики:

- глобални;
- популяризирани от екипите;
- ориентирани към създаване на стоки и услуги с висока добавена стойност (чрез пазарни ниши);
- изцяло ориентирани към качеството;
- гъвкави по отношение на цената;
- по-отзивчиви, действащи бързо и точно;
- по-лесно създаващи иновации;
- разчитащи на добре обучена и гъвкава работна сила;
- зависими от създаване на връзки с компетентни хора и партньорства;
- постоянно развиващи се стратегии, структури и практики;
- ориентирани към клиента;
- ангажирани с етиката и околната среда;
- ангажирани с управлението на различията;
- успешно приспособяващи се към промяната;
- насочени към разрастване на организацията и нейните постижения.

Несъмнено хората са важни за дългосрочната и краткосрочната конкурентоспособност и оцеляване на фирмите, затова и бизнес анализаторите обръщат сериозно внимание на това доколко в национален и световен мащаб компаниите са ефективни в управлението на своите човешки ресурси. Ако в миналото тази дейност се отъждествява с „управлението на персонала” и при това се смята, че нещата трябва да се извършват единствено от специалистите от отдел „Човешки ресурси”, днес, а и за в бъдеще ситуацията коренно се променя.

Ето мненията на няколко известни изпълнителни директори за значимостта на УЧР:

Аз съм абсолютен привърженик на тезата, че най-важни са хората, а след това – стратегиите. За мен стратегията започва с човека, когото наемате. Ако на бизнеса му липсва добра стратегия, тогава поверете бизнеса на някого, който ще създаде такава стратегия.

Джак Уелч (1988),
изпълнителен директор на
Дженерал Електрик

Хората са основният капитал на всяка организация. Ако нямате подходящите хора, настроени спрямо целите на Вашия бизнес, и ако Вие не сте включени в този процес, ще се провалите.

Джон Гийтс (1994),
изпълнителен директор и председател на
Даял Корпорейшън

Според Корн Фери (2002) от международна консултантска фирма, която извършва проучване сред 1500 изпълнителни директори от целия свят: *Управлението на хора е задължителен компонент от непрекъснатото корпоративно изпълнение и е конкурентно предимство. В тази връзка управлението на човешките ресурси е област от познанията на изпълнителните директори, чиято степен на значимост нараства – от трета позиция през 1988 г. до втора позиция през 2002 г.*

Тези дейности и начин на мислене са присъщи и на компаниите, наречени „Go-go Goliaths”.

Както споделят в Мерк, *човешките ресурси са твърде важни, за да бъдат оставени само на отдел „Човешки ресурси”. Като цяло една трета от оценката на изпълнението на мениджърите е свързана с управлението на хора.*

Целият този интерес и включването (ангажирането) на изпълнителните директори и други мениджъри в УЧР се дължат на факта, че конкурентоспособността в днешния свят може да бъде постигната само ако хората в организацията бъдат колкото се може по-ефективни. „Ефективните хора” са: (R. S. Schüler, 1994)

- адаптивни,
- ангажирани,
- мотивирани,

- квалифицирани/ преквалифицирани,
- много енергични,
- отлични изпълнители,
- добри екипни играчи.

1.4. ИСТОРИЧЕСКИ ПРЕГЛЕД НА РАЗВИТИЕТО НА УЧР

Както многото аспекти на начина, по който бизнесът се развива, така и начинът, по който се подхожда при управлението на хора, са се променили неимоверно през ХХ и началото на ХХІ век.

За да се оценят напълно настоящите подходи, е добре да направим кратък исторически преглед. На Таблица 1.1. е представена схема на променящите се възгледи за УЧР. В началото на ХХ век Фредерик Тейлър помага в създаването на управленските практики. Тейлър изтъква колко е важно да се развиват точни аналитични схеми за подбор, обучение, оценяване и възнаграждение на работниците, като целта е тези работници да бъдат мотивирани, да бъде контролирано поведението им и да бъде подобрена тяхната производителност.

През втората четвърт на ХХ век фокусът се измества към признаването на значението, което влиянието на работната група упражнява върху служителите. Елтън Мейо съсредоточава работата си в завода Хоторн върху подобряване на индивидуалната производителност чрез експериментиране с промяна на състава на групата и стимулиращи схеми на заплащане, допълнени и от условия на средата като осветление и физически параметри (В. Rice, 1982; F. J. Roethlisberger, 1977; E. Mayo, 1933; S. J. Carroll and R. S. Schuler, 1983).

Втората световна война измества вниманието към значението, което има подобряването на процедурите по подбор на хора с по-сложни професии (напр. военни пилоти и агенти на тайните служби).

През 1950 г. и 1960 г. практиките, установени във войската (като центрове за оценяване), се разпространяват и в частния сектор. От 1920 г. връх взема бюрократичният облик на дейностите, свързани с персонала. Практики като редовно оценяване на изпълнението, прецизиране на подбора, централизирано вземане на решения за трудовата заетост, назначаване на директор „Личен състав” на пълен работен ден, разработване на наръчници с правила и архиви и др. започват да се срещат все по-често в повечето сектори на икономиката, често подкрепяни и от браншовите профсъюзи.

През 1970 г. възниква наименованието „Управление на човешките ресурси”, което заменя по-старото „Управление на персонала”. Новото наименование отразява по-широкия подход, който включва въпроси като безопасни и здравословни условия на труд, стрес, удовлетвореност на служителите, трудови взаимоотношения. Към края на века УЧР се използва, за да потвърди значимостта на служителите като корпоративен актив. Уменията, познанията и опитът на служителите имат икономическа стойност за организацията, защото ѝ позволяват да бъде по-производителна и адаптивна (G. S. Becker, 1964). Подобно на другите активи служителите имат стойност на пазара на труда, но за разлика от тях те имат потенциална стойност, която може да бъде напълно реализирана единствено с тяхно сътрудничество. Освен това човешките ресурси сега се определят като източници на потенциално конкурентно предимство (R. S. Schuler and C.

MacMillan, 1984; P. M. Wright and G. C. McMahan). Конкуреннтното предимство се постига чрез прилагане на стратегия, създаваща стойност, която конкурентите не могат да копират и да поддържат.

Таблица 1.1. Променящи се възгледи за УЧР (S.J. Carroll and R.S Schuler, 1990)

Период	Първоначални интереси	Възприемане от страна на служителите	Техники, представляващи интерес
Преди 1900 г.	Продуктови технологии	Незаинтересованост към нуждите	Системи за дисциплина
1900–1910	Подобряване на условията на живот на служителите	Служителите имат нужда от сигурни условия и възможности.	Програми по безопасност, обучителни курсове по английски език, мотивиращи програми
1910–1920	Изпълняване на работата	Високите печалби са постижими при висока производителност.	Търсене на най-бързия и ефикасен начин за извършване на работата
1920–1930	Личностни различия	Зачитане на личностните различия на служителите	Психологически тестове, консултации със служителите
1930–1940	Създаване на професионални съюзи Производителност	Конфликти между служителите Изпълнение на работните групи	Програми за комуникация със служителите, техники, насочени срещу обединяването в профсъюзи Подобряване на условията на работните групи
1940–1950	Сигурност в икономиката	Служителите се нуждаят от икономическа протекция.	Пенсионни планове за служителите, планове за здравеопазване, допълнителни служебни облаги (пенсии и т.н.)
1950–1960	Взаимоотношения	Служителите се нуждаят от внимателно ръководство.	Обучение на работниците (ролеви игри, сензитивни обучения)
1960-1970	Участие Закони за трудова заетост	Служителите следва да участват във вземането на решения за работата им.	Техники, свързани с участие в управлението
1970–1980	Предизвикателства в работата и	Служителите от различните	Политика, насочена към отстраняване на

	качество на трудовия живот	групи трябва да бъдат еднакво третирани	дискриминацията посредством мерки, които да подобрят икономическите и образователните възможности
1980–1990	Ротация на служителите; Качество, цена, клиенти	Служителите имат нужда от работа, която е интересна и изисква умения, каквито притежават	Работата трябва да стане по-значима и добре платена; интегрирани работни екипи
1990 –2000 –	Производителност Конкурентоспособност Глобализация Промяна	Служителите имат нужда от работата, загубена поради икономическите спадове, международната конкуренция и технологичните промени. Служителите следва да могат да балансират служебни и извънслужебни задължения и да дават своя принос. Служителите следва да бъдат гъвкави.	Ротация, преквалификация, управление на тоталното качество Свързване на нуждите на бизнеса, обученията, етиката, различията и приспособяването на работното място

Със задълбочаването на промяната на средата все повече компании стигат до извода, че някои от традиционните подходи в УЧР, установени по-рано в организацията, трябва да бъдат модифицирани. Силната конкуренция в национален и международен план принуждава големите организации да правят преоценки. Преоценката от своя страна често завършва с фундаментални промени в технологиите, организационните структури, бизнес стратегиите, философиите и практиките за УЧР. Следователно 90-те години се очертават като период на експериментиране с нови подходи за УЧР в условията на нова организация и планиране на работата. Организациите се научават бързо да експериментират, за да бъдат конкурентоспособни в световната икономика.

1.5. ДЕЙНОСТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Дейностите, които компаниите използват, за да управляват своите човешки ресурси, включват:

- разбиране на средата за УЧР;
- управление на промените в организацията и ЧР;
- осигуряване на персонал за организациите – планиране и формиране;
- обучения и оценяване (атестиране);
- възнаграждения и компенсация;
- подобряване на работната среда и взаимоотношенията.

Разбиране на средата за УЧР

Успешното УЧР зависи от разбирането на организационната външна и вътрешна среда. Важните аспекти на външната среда включват националната и международната конкуренция, работната сила и демографските промени, общите икономически и организационни тенденции. Важните аспекти на вътрешната среда включват бизнес стратегията на фирмата, нейната технология, целите и ценностите на топмениджмънта, големината на фирмата, нейната култура и структура.

Управление на промените в организацията и ЧР

За да се отговори на изискванията на бизнес средата, на първо място трябва ефективно да се планират ЧР. Тази дейност включва: 1) планиране и прогнозиране на дългосрочни и краткосрочни изисквания; 2) разработване или осъществяване на програми за управление на кариерата; 3) анализиране на работата; 4) създаване на работни места в организацията.

Осигуряване на персонал за организацията

Осигуряването на персонал за организацията включва: 1) анализиране на работните места, за които трябва да бъде осигурен персонал; 2) набиране на кандидати; 3) подбор на най-подходящите кандидати за съответната позиция. Всички тези дейности трябва да бъдат извършвани в съответствие със законово установените практики за трудова заетост, като се отчита ефектът им върху цялостното управление на фирмата.

Обучение и преглед на изпълнението на работа (атестиране)

Дейностите, свързани с обучението и развитието, включват: 1) запознаване на новите служители с компанията и нейните визия, мисия и цели; 2) определяне, създаване и осъществяване на програми

за подобряване на уменията и изпълнението на служителите; 3) създаване на култура, която оценява и стимулира непрекъснатото учене и развитие.

В този процес отдел „Човешки ресурси” трябва да си сътрудничи с преките ръководители, за да получава и използва информацията, необходима за управление на изпълнението на работата и за развитие на компетенциите.

Възнаграждение и компенсации

Възнаграждението на служителите се определя най-вече на базата на себестойността на работата, личностния принос и тяхното изпълнение. Други възнаграждения, известни като индиректни (косвени) облаги, се предлагат с цел да бъдат привлечени членове на организацията. Ролята на отдел „Човешки ресурси” в дейностите по компенсиране включват разпределение на: 1) парични компенсации; 2) възнаграждение, основано на изпълнението и 3) косвени облаги.

Установяване и подобряване на работна среда и взаимоотношения

Тази дейност включва: 1) създаване на здравословна и безопасна работна среда; 2) разбиране на причините и методите, използвани от служителите; 3) договаряне и справяне с недоволствата – съвместно със служителите и представящите ги групи; 4) наблюдение и оценяване доколко дейностите по УЧР са били изпълнени.

Съществената дейност тук е установяването и подобряването на физическите и социалнопсихологическите условия, свързани с работното място, за да се подобрят здравословните и безопасни условия на труд. *Законовите разпоредби за здравословните и безопасни условия на труд* оказват пряко влияние върху физическата безопасност и сигурност на служителите и тяхното добро физическо състояние.

Работните взаимоотношения са особено важни за организации, чиито служители членуват в профсъюз. Профсъюзите могат да служат като средство за разработването на нови програми за подобряване на УЧР.

1.6. КОЙ Е ОТГОВОРЕН ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Очевидно УЧР не е нещо, което може да бъде извършвано единствено от отдел „Човешки ресурси”. Мениджърите са отговорни за управлението на хората. Нито един отдел по УЧР не може сам да управлява ефективно човешките ресурси в компанията. Ето защо в зависимост от това до каква степен прекият ръководител заема чисто формална позиция в УЧР, той/тя е отговорен за управлението на хората.

Специалистът (професионалистът) по ЧР

УЧР е задача на лицата, работещи в тази сфера, т.нар. *специалисти (професионалисти) по ЧР*. Тези професионалисти трябва да притежават общи и специализирани познания, необходими за ефективното управление на хората.

Прекият ръководител

Както вече подчертахме, професионалистите по ЧР имат специализирани знания и умения, но в крайна сметка прекият ръководител управлява пряко служителите. За да бъдат ефективни в тези си усилия, преките ръководители трябва да работят ръка за ръка с професионалистите по ЧР. Днес всички мениджъри работят екипно с професионалистите по ЧР, за да постигнат ефективно управление на човешкия капитал на компанията (Виж Каре 1.1.).

КАРЕ 1.1. Съвместна работа в УЧР

ПРЕКИ РЪКОВОДИТЕЛИ

- Включват професионалистите по ЧР във формулирането и изпълняването на бизнес стратегията.
- Работят съвместно с професионалистите по ЧР и със служителите за разработване и изпълняване на дейностите по ЧР.
- Поемат обща отговорност за УЧР в компанията.
- Установяват политики, подкрепящи етичното поведение.

ПРОФЕСИОНАЛИСТИ ПО ЧР

- Работят съвместно с преките ръководители и със служителите за разработване и изпълняване на дейностите по ЧР.
- Работят с преките ръководители, за да обвържат дейностите по ЧР с бизнеса.
- Работят със служителите, за да им помогнат да изразят своите интереси пред ръководството.
- Разработват политики и практики в подкрепа на етичното поведение.

СЛУЖИТЕЛИ

- Работят съвместно с преките ръководители и професионалистите по ЧР за разработване и изпълняване на дейностите по ЧР.
- Поемат отговорността за управление на своето собствено поведение и кариера в организацията.
- Признават нуждата от гъвкавост и адаптивност.
- Наясно са със своята роля за успеха на организацията.

Служителят

Служителите, които не са на ръководни позиции, играят дори по-активна роля в УЧР. Така например те често трябва да оценяват своята собствена дейност. Няма нищо необичайно в това служителите да изготвят сами своите описания на работата, да избират членове на екипа и да оценяват тяхната дейност. Може би най-важното е, че служителите активно управляват своята кариера и оценяват своите собствени нужди и ползи. Разбира се, отдел „Човешки ресурси” трябва да подпомага дадения процес.

Партньорство между всички

От казаното дотук следва, че УЧР трябва да се разглежда като отговорност, споделяна от всекиго в компанията – преките ръководители и професионалистите по ЧР, хората на топи изпълнителски позиции, новопостъпилите служители на най-ниските постове. Това партньорство може да прерасне и в партньорство на ЧР с мениджърите на фирмите снабдители, с клиентите, дори с членовете на обществени организации.

Мениджърите, които оценяват значението на тази отговорност, работят в партньорство с професионалистите по ЧР, които притежават специфични познания и умения. Колкото по-успешно е партньорството, толкова по-ефективна ще бъде организацията.

1.7. АКТУАЛНИ ТЕНДЕНЦИИ НА РАЗВИТИЕ

Случващото се днес в областта на УЧР е революционно. Функцията УЧР на организацията е по-важна от всякога. Преките ръководители са включени в процеса, а мениджърите по ЧР са членове на управляващите екипи. Освен това се смята, че реално всеки в компанията може да допринесе и за управлението на хората, и за успеха на организацията. Пет са тенденциите, които съпътстват това предизвикателство.

Глобализация

Тъй като все повече международни компании се опитват да се възползват от ресурсите и пазарите в другите страни, мениджърите откриват, че просто не могат да пренебрегнат различните практики за УЧР.

С нарастването на амбициите на компанията в световен мащаб много изпълнителски кадри, устремени към върховете на професионалната йерархия, сега гледат на командировките и работата в чужбина (т.нар. *експатрия*) като на задължителни за постигане на напредък в кариерата.

Различия на работната сила

Многообразието на практиките по света води до осъзнаване на различията и многообразието в работната сила и на национално ниво. Успешните организации определят различията като въпрос, който заслужава особено внимание. Многообразието е предпоставка за една по-богата среда, за калейдоскоп от различни гледни точки и по-добра производителност. И най-важното – работата може да бъде много по-забавна и интересна.

С развитието на ефективна мултикултурна среда организациите разширяват своя мироглед по отношение на много други аспекти, свързани с различията, характеризиращи тяхната работна сила. Така например организациите развиват инициативи за насърчаване на разбирането и оценяването на различията: възрастови, езикови, свързани с професионалния опит и физическите способности.

Екип и екипна работа

Днес много компании използват екипите и екипната работа (M. Weisbord, 1987; R.S Wellins, W Buham and J. Wilson, 1991). Подходите за работа на екипен принцип могат да доведат до ръст на иновациите, качеството, обслужването на клиентите, както и до намаляване на времето, необходимо за превръщане на идеята в продукт, наличен на пазара. За да се създадат и организират екипите, е необходимо хората да бъдат избрани, оценени, мотивирани (в т.ч. възнаградени) и обучени по начин, който отразява развитите взаимоотношения между служителите, работещи

заедно. Повечето компании знаят или най-малкото вярват, че хората, работещи в екипи, не трябва да бъдат управлявани по начина, по който се управляват служителите, работещи повече или по-малко независимо.

Обединяване на технически познания и системен анализ

Това, което отличава фирмите, които са успели да постигнат своите цели за ЧР, е тяхната способност да избират и осъществяват подходящите дейности, политики и практики за ЧР. Това изисква както технически познания, базирани на множество изследвания и практика, така и системен анализ на събитията и обстоятелствата, пред които се изправя всяка компания.

Системен подход

Системният подход има три определящи характеристики.

Първо, системният подход включва обсъждане на това как специфичните практики за управление на хората влияят върху отношението и поведението на служителите, изпълняващи различна работа. Философията, политиките и практиките за ЧР, които са съвместими и съгласувани помежду си, носят едно и също послание за служителите. (R. Schuler, 1992; G.E. Ledford Jr., J.R. Wendenhof and J.T. Strahley, 1995). Системата за управление на изпълнението, която преценява служителите на базата на постигане на дългосрочни цели, заедно със системите за възнаграждение и компенсация, които определят заплащането на същата база, имат аналогично предназначение. От друга страна, политиката по ЧР, според която служителите са най-ценният ресурс, в съчетание с постоянно съкращаване на хората в организацията и незначителни обучения е сигнал за конфликти. Съгласуваността между политиките и практиките по ЧР се отразява върху яснотата и последователността в това какво се очаква, какво се възнаграждава и какво е важно в процеса на работа.

Второ, системният подход отчита специфичните характеристики на компанията, включващи нейната история; топцелите на управление; стратегиите; корпоративната култура; размера на компанията и начина, по който е структурирана; технологиите, които хората използват. Като следствие от тези характеристики откриваме, че успешните фирми (дори в една и съща индустрия) имат значително различаващи се дейности, свързани с ЧР, и прилагат различни конкурентни стратегии.

Стратегията, следвана от организацията, е свързана с това какво представлява удовлетвореността на клиента в контекста на отделната компания. Компаниите, конкуриращи се посредством иновации, търсят начини да задоволят потребностите на клиента чрез създаване на абсолютно нови и различни неща. За разлика от тях тези, които се конкурират на база качество,

търсят начини да задоволят клиента, като му предлагат продукти или услуги, отговарящи на строги изисквания и ниски цени.

Трето, системният подход също включва диагностика (анализ) на постоянно променящите се аспекти на средата. Очевидно е, че практиките по ЧР трябва да бъдат съобразени с промените на пазара на труда и с икономиката, с действията на конкурентите и стратегическите партньори, със законовите разпоредби – настоящи и предстоящи – та дори и с политическите процеси.