

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.