

## 1. КАЗУС 1.

### УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК (Дж. Е.)

Драматичните промени в „Дженерал Електрик“ от 80-те и началото на 90-те години на ХХ в. отразяват приспособяването на организацията към динамичната конкурентна среда по един изключително иновационен начин. През този период управлението на човешките ресурси във фирмата представлява пример за успешно прилагане на политиките за ЧР и за нуждите и стратегиите на бизнеса.

През 70-те години изпълнителният директор на Дж. Е. и „финансов магьосник“ Реджиналд Х. Джонс я превръща в една от най-силните компании в САЩ.

През 1981 г. 45-годишният тогава Джек Уелч поема поста изпълнителен директор на корпорацията. Избирайки Уелч за свой заместник, Джонс подкрепя неговата цел възлизащата на 27 милиарда долара компания да стане „лидер от световна класа“, който да просперира в условията на разрастващ се глобален пазар. Поемайки управлението на все още силната и донякъде „самонадеяна“ фирма, новият директор се изправя пред едно от най-големите предизвикателства – да „внуши“ на мениджърите усещане за неотложност – в ситуация, когато такива (неотложни) обстоятелства на практика липсват. Когато Уелч приема най-високия пост в Дженерал Електрик през 1981 г., неговата основна цел е да подготви компанията да отговори на предизвикателствата на 80-те и 90-те години на миналия век. Той гледа на световния пазар като на трудна и с нарастваща конкуренция среда, в която биха имали надмощие няколко големи фирми. За да се състезава успешно в такъв свят, Уелч смята, че Дж. Е. трябва да се определи и да действа само на такива пазари, където компанията би била първостепенен или второстепенен играч в световен мащаб. Такъв един ход изисква основно реструктуриране – Дж. Е. се оттегля от около 14 предприятия, като намалява своята работна сила с 25%. През 1980 г. около 100 000 служители напускат поради съкращения или частична ликвидация на предприятия.

Уелч гледа на ефективното УЧР като на част от идеята да направи така, че корпорацията да бъде добре позиционирана на пазара през следващия век. Той твърди, че компанията има нужда от нови начини на работа и това определено включва и управлението на човешките ресурси. Според Уелч, за да планира и осигури персонал за звената си за в бъдеще, компанията трябва да търси мениджъри, които са „бизнес лидери“, способни „да създават визия, да изразяват визията, пламенно да отстояват тази визия и... непоколебимо да се борят за нейното осъществяване“. Изключително важно за бизнес лидерите е също те да бъдат открити и да желаят промяна. Отчитайки важността на

процеса на определяне и подготовка на бъдещите лидери, Уелч периодично преглежда папките с избраните служители от самото им присъединяване към фирмата, за да си изгради лична представа за техния потенциал и за възможностите да заемат бъдещи позиции.

Обучението и комуникацията също са сред фирмените приоритети на Уелч. Той отправя своите послания към служителите директно по време на обучителните сесии в университета на Дж. Е. в Кротънвил, Ню Йорк, където годишно се обучават повече от 5000 служители. За да се подобри работната среда и да се намали бюрокрацията, в края на 1989 г. компанията инициира програма, наречена „Тренировка”. Ръководителите на 14 бизнес звена осъществяват периодични срещи със своите подчинени, за да определят и да елиминират ненужните дейности – срещи, доклади, непродуктивна работа. Процесът има за цел да определи и по-добри начини за оценяване и възнаграждаване на мениджърите.

Д. Уелч се опитва да въведе и нови начини на мислене и управление в професионалните съюзи. Той иска от мениджърите си – разбира се, и от всички служители, да осъзнаят и да се превърнат в „собственици” на проблемите на компанията и на нейното управление.

През 80-те и началото на 90-те години Дж. Е. преразглежда своите стратегии, рационализира бизнеса с цел засилване на конкурентоспособността и в бъдеще и за да използва УЧР в осъществяването на тази значителна промяна. През 2001 г. ефективното УЧР в компанията играе важна роля за успеха на фирмената стратегия.

## **КАЗУС 2.**

### **УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В WMX ТЕКНОЛЪДЖИС**

WMX Текнолджис – най-голямата американска компания за чистота, занимаваща се с отпадъци, с над 10 милиарда долара от продажби, заема водеща роля в изграждането на етично съзнание у своите 60 000 служители като част от фирмената култура. Под силното ръководство на председателя и изпълнителен директор Дийн Бънтрок и Изпълнителната комисия по околна среда WMX се стреми да спечели ангажираността на служителите и да изгради съзнание за лидерство чрез различни системи на управление.

Цялата заслуга за полагането на подобни усилия принадлежи на Джуди Бърнстейн – вицепрезидент по политиката за околна среда и етични стандарти и главен адвокат на Chemical Waste Management (Управление на химическите отпадъци), бивш главен адвокат на Агенцията за опазване на околната

среда и на Министерство на здравеопазването във Вашингтон. Тя вярва, че ясно формулираното и активно управление на етичните въпроси е жизненоважно за WMX поради естеството на бизнеса на компанията, като същевременно става все по-важно и за останалите компании.

*Свидетели сме на все повече провали в способността на правителството да регулира въпросите на етиката и околната среда, налице е също и нарастващо обществено недоверие към заинтересоваността на правителството спрямо тези въпроси. Нещо повече, ние не можем да приемем факта, че сме свикнали с нашите ценностни системи. Разнообразната работна сила и нарастващата глобализация ни принуждават да признаем факта, че хората имат различни виждания относно това кое е етично, и кое – не. Ние трябва ясно да обясним нещата на хората в организацията, а не да ги оставяме на случайността.*

### **Правила за етичен климат**

*Етиката е нещо повече от това просто да се следват правилата. Не може да създадете правила, които да обхванат повечето възникващи проблеми и аспекти. Затова е важно всички служители да имат едно базово ниво на етично съзнание, така че поне да могат да задават правилните въпроси. За тази цел трябва да създадете климат, в който това е възможно и лесно и в който служителите да вършат правилните неща. Повечето от програмите, които разработваме, са фокусирани именно върху тази последна област – повишаване на осведомеността по етичните въпроси и създаване на етичен климат в компанията”.*