

МОДЕЛИРАЩА СРЕДА И ЧОВЕШКИ ПОТЕНЦИАЛ

Проф. д-р ик. н. [Камен Каменов](#)
СА „Д. А. Ценов” – Свищов

Резюме: В статията са разгледани фактори, формиращи моделиращата среда на човешкия потенциал. Анализира се тяхното действие при различни варианти на съчетаване. Заедно с генетично детерминирани качества моделиращата среда е в основата на изграждането на човешкия потенциал. Разгледана е връзката между равнището на потенциала и средата за реализация. При тяхното благоприятно съчетаване се създават най-добрите възможности за разкриване на изключителни заложби и дарования в човешкия фактор, т.е. на таланти. Прави се връзка между човешкия потенциал и икономическия растеж, като се подчертава значимостта на човешките качества в перспектива за изграждането на ефективна и конкурентна икономика.

Ключови думи: моделираща среда, човешки потенциал, среда за реализация, икономически растеж, институции, социална среда.

JEL: P00, Z13.

THE MODELLING ENVIRONMENT AND HUMAN CAPITAL

Prof. Kamen Kamenov, D.Sc. (econ.)
„D. A. Tsenov” Academy of Economics – Svishtov

Abstract: The article examines factors forming the modeling environment of human potential. Their operation is analyzed under different variants of combination. Along with the genetically determined qualities the modeling environment underlies the building of human potential. The relation between potential level and realization environment is examined. Their favourable combination creates the best opportunities for revealing exceptional gifts and endowments in the human factor, i.e. talents. A connection is made between human potential and economic growth emphasizing on the importance of human qualities in perspective for the creation of an effective and competitive economy.

Key words: modeling environment, human potential, realization environment, economic growth, institutions, social environment.

Ако изключим случаите на опити на човека за промяна на природните закони (което винаги е имало за един по-дълъг период негативно отражение върху самия него), във всички останали случаи активността на хората е насочена към уреждане на чисто човешки отношения. Най-общо в управленската наука те се определят като формални и неформални. Първите са отношения в съзнателно организирани структури и са закрепени по нормативен път, а вторите се формират на основата на чисто човешки качества и предпочитания и не са закрепени нормативно.

В съзнателно организирани структури се изграждат отношения на основата на различни индивидуални качества – ценностна система, психика, емоционална нагласа и т.н. Всички те обаче трябва да се променят така, че да се осигурят целите на съответните организационни структури. В този смисъл управлението трябва да се реализира в двете насоки – първата, осигуряване на необходимия професионален потенциал за постигане на целите и втората – разкриване на чисто човешкия потенциал в съответствие с поставените цели. В тази връзка може да се говори и за алтернативност в управлението.

Общото изискване за постигане на целите е да съществува управленска структура, респективно управленски екип. Управленското решение е средство, чрез което се определят, от една страна, целите, а от друга – начинът, по който трябва да се разкрие съответният професионален потенциал на всички равнища на структурата. Съдържанието на самите решения се определя от съответната нормативна база, което е основание за тяхното вземане, а също и от конкретните вътрешни и външни условия.

Така както общото изискване за работа на електрическия уред е токът, така и екипът и съответните решения са основание за конкретна промяна. Но общото изискване (наличието на електрически ток) може да даде топлина (печката) и студ (хладилникът). По същата логика основанията за решението (нормативна база и конкретните условия) могат да дадат различна насоченост на самите решения.

Алтернатива **първа** – професионален подход към решаване на проблемите (промяната). Най-напред това се свързва с професионален начин на изграждане на управленските структури и нормативната база. Селективният подход на определяне на съответствието между изискванията на длъжността и качествата на личността са в основата на подбора на персонала. По отношение на някои недостатъци, констатирани в процеса на работата, трябва да бъде водещ не стремежът за отстраняването им на всяка цена, а прибавянето на нещо ново. Това поставя и един изключително деликатен въпрос – този за статуквото на промяната. Известна е максимата, че на този свят всичко е преходно, само промяната е вечна. Философията на статуквото на промяната се свежда най-общо до това, че всяка даденост сега е промяна от гледна точка на миналото. Професионалният подход към решаването на проблемите изисква най-малкото да не се противопоставят тотално сегашното състояние на миналото. Ако това стане, всичко ще бъде за сметка на бъдещето (целите). Професионализмът в управлението изисква анализ на историческите дадености и тяхното ефективно вграждане в стратегиите на развитието. Не трябва да се забравя, че резултатите от сегашните управленски решения ще определят ново равнище на статуквото за промяна и в този смисъл то също ще се превърне в минало. Едва ли има управляващ, респективно управленски екип, който да не е убеден в смисъла на това, което решава като проблеми сега. Разликата при професионалния подход е, че проблемите, решавани сега, са ориентирани не към конюнктурата, а към тенденциите в развитието.

Важно изискване за професионалния подход в управлението е, самата нормативна база да бъде отворена за промени и по този начин да осигурява по-пълно разкриване на професионалния потенциал.

Алтернатива **втора** – подход на персонификация и субективна преценка на човешкия фактор в мениджмънта. По същество той не се изключва от професионалния, само че при втория са налице някои особености.

Първата особеност е, че при него се нарушава често съответствието между мисли, действия и чувства. Това винаги е за сметка на професионализма. Целта на човешката еволюция изглежда е да намали в нашия умствен живот колкото се може повече участието на чувството, което е една форма на инстинкта. То не дава възможност да се упражни рационална логика във всички разсъждения, където се намесва. Показателни

в това отношение са немалко политически решения, които на чисто емоционална основа могат да удовлетворяват известни сегашни потребности, но имат слаб или недостатъчен стратегически потенциал.

Втората особеност се свързва с известния в психоанализата егоизъм. Това означава, че ние помагаме на другите, за да получим в замяна на това тяхната помощ. Много често с тази особеност се свързва и успехът при решаването на проблемите (или при избори) на така нареченото квалифицирано мнозинство. Алтруистичният егоизъм може да бъде в основата на създаване на такова мнозинство, при което съставлящите го да бъдат съвсем искрени в аргументите си и проявеното поведение на добронамереност, но в основата на това да лежат грешни, дори абсурдни съждения. Погледнат от този ъгъл, самият принцип на решаване на проблемите чрез болшинство противоречи на алтернатива първа (професионалния подход).

Демократичните промени в едно общество е необходимо да се осъществяват на базата на професионалния подход. Това трябва да се свърже с активизиране процесите на разкриване потенциала на човешкия фактор, но като се отчетат определени особености, свързани с алтернатива втора. За да се избегнат някои негативни моменти, е необходима ефективна система за вътрешен самоконтрол във всички структури. Той може да се осъществи единствено чрез осигуряването на конкуренцията на мисли и идеи, изразени от хора, които не са свързани емоционално и пристрастно, а разумно със самите организации. Ако са и добри професионалисти, двете алтернативи в управлението са еднакво целенасочени.

Разкриването на потенциала на човешкия фактор има непосредствена връзка с начина, по който той се създава. В тази насока могат да се очертаят два основни фактора, които създават моделиращата среда – обществено-икономическата система, респ. институциите и социалната среда – семейство, различни групи и социални формирования. Разбира се, че пряко отношение към потенциала имат и генетично детерминирани качества, които са строго индивидуални за отделните личности. Връзката между факторите, формиращи моделиращата среда на човешкия потенциал, могат да се покажат чрез схема 1.

От схемата е видно, че се очертават две основни групи зависимости – първата, свързана с моделиращата среда, и втората – с потенциала.

Действието на обществено-икономическата система (институциите) и на социалната среда за създаването на моделиращата среда може да бъде еднопосочно и разнопосочно, което по-нататък пряко влияе върху потенциала на човешкия фактор. Анализът на тази зависимост би могъл да се подпомогне от таблица 1.

Анализът на факторите, формиращи моделиращата среда, включва следните варианти:

Вариант 1 – „Позитивно действие на институциите – негативно действие на социалната среда”. При този вариант е налице необходимият институционален потенциал, който гарантира устойчивостта на управленския процес чрез определяне на рамката на правомощията на субекта на власт. Това от своя страна оказва влияние върху поведението на човешкия фактор. Понеже всяка институция се свързва с определена нормативна база, при разглеждания вариант тя благоприятства формирането на подходяща моделираща среда. Негативното действие на социалната среда обаче в значителна степен ограничава позитивното институционално влияние. Причините могат да бъдат от различно естество и да се проявят както в семейството, така и в групите.

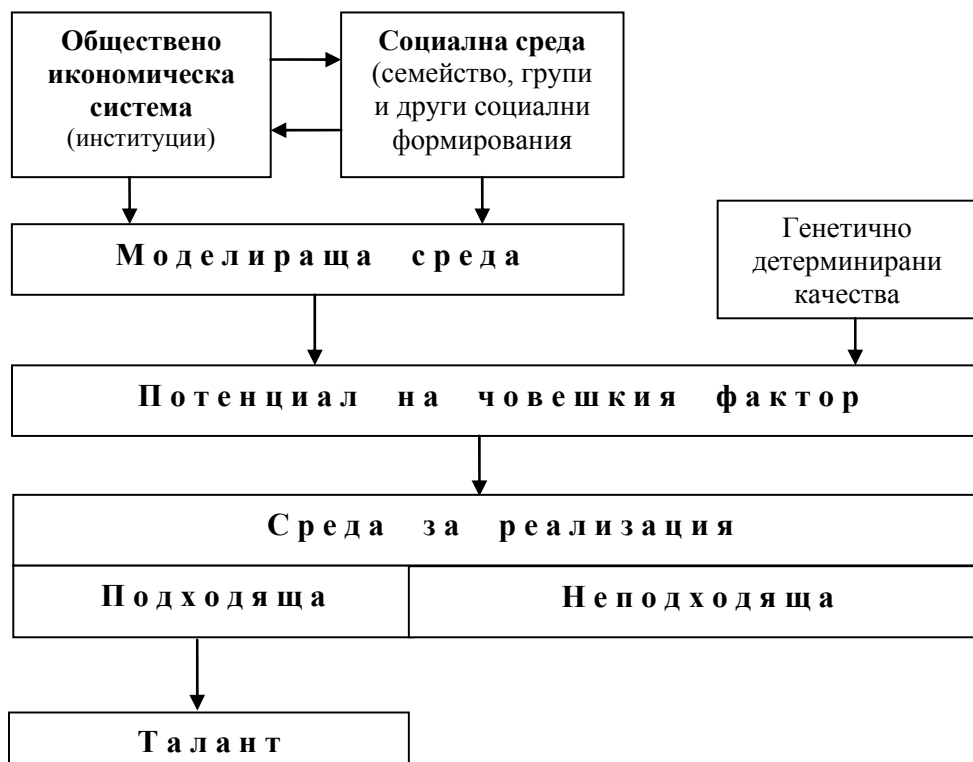


Схема 1. Фактори, формиращи моделиращата среда на човешкия потенциал.

Таблица 1

Действие на факторите, формиращи моделиращата среда

№	Обществено -ико-номическа система (институции)	Социална среда (семейство, групи и други социални формирания)	Характеристика на моделиращата среда
1	Позитивно	Негативно	Недотам благоприятно
2	Негативно	Позитивно	Недотам благоприятно
3	Позитивно	Позитивно	Благоприятно
4	Негативно	Негативно	Неблагоприятно

Най-общо обаче те се свързват с асиметрията в поведението на човешкия фактор, породено от несъвместими ценности и като цяло различия в ценностните системи. Промяната в тази насока е труден и бавен процес, който може да се ускори при подходяща институционална подкрепа. Това влияе пряко върху моделиращата среда, което я прави недотам благоприятна при формирането на човешкия потенциал.

Вариант 2 – „Негативно действие на институциите – позитивно действие на социалната среда”. Особеното при този вариант е, че при неблагоприятна институционална среда се осигурява позитивна социална среда. Понеже

институционалната структура се предопределя от целите на политиката, в случая се опира до целеполагането на най-високо равнище. В тази връзка са налице следните възможности¹:

а) Правилно поставени цели на политиката, но несъответстващи институции. В този случай е налице институционална блокада, т.е. целите на политиката се ограничават от остарели в структурно и функционално отношение институции, което пряко влияе и върху моделиращата среда;

б) Неправилно поставени цели, но съответстващи институции. При този случай поради грешки или недостатъчен професионализъм в субекта на власт е възможно да се сгреша в самото целеполагане. Изходът от тази ситуация е коригиране на целите на политиката, което може да бъде предшествано от промени в субекта на власт.

в) Неправилно поставени цели и несъответстващи институции. Това е вариант, който се свързва с криза в политиката и стопанството. Особеното при него е, че поради професионални слабости и липса на потенциал самото целеполагане не може да встъпи в ролята на ориентир за евентуални институционални промени. Обикновено процесите на промяна в такива случаи са бавни и мъчителни и са резултат на някакво по-активно ядро в субекта на власт. Възможно е да се ускори процесът на промяна чрез външни сили, но невинаги се създават подобни ситуации.

Съхраняването на позитивната социална среда при разглеждания вариант се свързва с подходящи семейни и групови ценности, утвърдени във времето като базови. Те могат да се изразят в стремеж за самоусъвършенстване, справедливост, солидарност, взаимопомощ и др. При наличието обаче на продължителна криза в политиката и стопанството, значението на тези ценности за реализацията на човешкия потенциал може да се принизи, което прави моделиращата среда недотам благоприятна.

Вариант 3 – „Позитивно действие на институциите – позитивно действие на социалната среда”. Това е най-благоприятният вариант, който създава условия за ускорени промени и развитие на моделиращата среда. Всъщност при него се оказва най-благоприятно въздействие върху човешкия фактор чрез моделиращата среда. Съответствието в посоката на действие на двата фактора фактически предопределя и устойчивостта на човешкия потенциал на едно сравнително високо ниво. Единственият проблем, който може да се появи, е как да се съхрани във времето позитивната насоченост на действие на двата фактора, така че да се поддържа постигнатото съответствие. Разминаване в тази посока може да се провокира от социалната среда. „Понеже институциите са дъщери на идеите, на чувствата и нравите” ... а заедно с правителствата „са продукт на народността”², при настъпването на идейно „обедняване” на хората и социалните групи и липсата на захранваща среда институциите остават до момента на формирането на нови идеи. След това се формират и нови институции. Понеже тези процеси протичат достатъчно продължително време, често пъти за сравнително малки периоди (от няколко години) те могат да бъдат незабелязани. В този смисъл позитивното действие на обществено-икономическата система (институциите) и на социалната среда (семейство, групи и други социални формирования) може да се приеме за относително. Несъответствието, което ще настъпи във времето, обаче се разглежда и като източник на нови идеи, които са в основата и на нови институции, осигуряващи и по-добра моделираща среда на човешкия потенциал.

¹ Вж. **Каменов, К.** Управленски процес и мениджърско поведение. В. Търново, Абагар, 2009, с. 31.

² **Бон, Гюстав льо.** Психология на тълпите. Жарава, 2002, 2003, с. 63.

Вариант 4 – „Негативно действие на институциите – негативно действие на социалната среда”. Това е вариант, който може да се породи при дълбока криза в политиката и стопанството, което засяга и междуличностните, и междугруповите отношения. Естествено е, че при непосредственото си функциониране институциите се свързват с поведението на човешкия фактор. При грешно целепологане отношението на последния към такива цели може да бъде различно. Причините за това са също различни – като се започне от политическото пристрастие и се завърши с недостатъчния професионализъм. При такава ситуация грешните политически цели намират опора в политически назначения, а професионализмът се превръща в опозиция. Това е основание за сериозни нарушения на устойчивостта на управленския процес в две насоки – първо, ако се изпълнят грешно поставените цели, е налице безсмислено прехосване на ресурси (човешки, материални, финансови), и второ, ако се направи опит за промяна в целите под въздействието на професионалното отношение, може да се очертае значително забавяне на промените поради възникнали конфликти³. Така на практика и институциите, и социалната среда действат негативно върху моделиращата среда на човешкия потенциал. Извършването на промени за излизане от такава ситуация може да се търси в две направления:

- Първо, промяна в структурата и функциите на вече съществуващите институции;

- Второ, изграждане на нови институции на мястото на вече остарелите или във връзка с възникването на нови потребности (нови дейности и функции).

Вариантът на еднопосочно негативно действие на институциите и социалната среда се преодолява сравнително бавно и е съпроводен с немалко конфликти. Това налага в определени случаи и промяна във водените политики.

Потенциалът на човешкия фактор е следствие на моделиращата среда и генетично детерминирани качества, т.е. това, което човек наследява. Не без значение обаче е и средата, в която той ще се реализира. Тя може да се определи като подходяща и неподходяща. Анализът на факторите може да се подпомогне от таблица 2.

Анализът на факторите, формиращи потенциала на човешкия фактор, включва следните варианти:

Вариант 1 – „Благоприятна моделираща среда – преобладаващо негативни качества”. Това е вариант, при който средата може да повлияе за позитивна промяна на качества на личността. В случая става въпрос за формиране на качества, които да компенсират или „омекотят” преобладаващо негативните като възможност за развитие. Психоаналитиците интерпретират философската теза, че, ако дадено нещо не се променя, при каквито и да е обстоятелства, то е природна даденост. Ако се променя, значи не е, и е във връзка с човешките качества. Но в случая особеното е това, че благоприятната моделираща среда може да изпълни ролята на компенсаторен механизъм и да осигури развитието на други качества, които биха гарантирали възможността на отделната личност да развие позитивна активност. Ако това не се осъществи чрез съответни институционални механизми, не само че няма да се развие потенциала на личността, но е напълно възможно, активността да се трансформира в негативна за обществото посока.

³ Вж. Каменов, К. Управленският процес. В. Търново, Абагар, 2003, с. 20, 21.

Таблица 2

Фактори, формиращи потенциала на човешкия фактор

№	Моделираща среда	Генетично детерминирани качества	Среда за реализация на човешкия потенциал	
			Подходяща	Неподходяща
1	Благоприятна	Преобладаващо негативни	+	-
2	Недотам благоприятна	Преобладаващо позитивни	+	-
3	Благоприятна	Преобладаващо позитивни	+	-
4	Недотам благоприятна	Преобладаващо негативни	+	-

Вариант 2 – „Недотам благоприятна моделираща среда – преобладаващо позитивни качества”. В случая поради институционални несъвършенства или проблеми в социалната среда (семейство, група и др.), моделиращата среда има съществени недостатъци, които се отразяват върху потенциала на човешкия фактор. Генетично детерминираните качества обаче са преобладаващо позитивни, но в съчетание с неблагоприятната моделираща среда те може и да не се проявят. Нещо повече, ако средата се окаже достатъчно агресивна, може да се развият качествата с първоначално позитивен потенциал в общественоопасна активност. „Много от нагонните желания от детството остават завинаги повече или по-малко незадоволени. Те ни подтикват да търсим начини, да ги задоволим, въпреки че може да нямаме представа за тяхното съществуване и да сме слепи за това, което искаме да задоволим”⁴. По този начин психоанализата обяснява и не малка част от поведението на личността, в което се фокусират както съзнавани, така и несъзнавани психични процеси. Неблагоприятната моделираща среда може да отключи именно определен тип поведение на личността, в което преобладаващо позитивните качества да отстъпят място на незадоволени нагонни желания от детството. Ако неблагоприятната моделираща среда се установи за сравнително по-дълъг период, един от начините да се осигури среда за позитивните човешки качества, е просто да се напусне средата, т.е. да се търси нова, подходяща среда за човешкия потенциал.

Вариант 3 – „Благоприятна моделираща среда – преобладаващо позитивни качества”. Това е най-подходящият вариант за изграждане на високо ниво на човешкия потенциал. Благоприятното съчетаване на генетично детерминираните качества на личността с подходящата моделираща среда означава да се развият в максимална степен онези качества на личността, които ще осигурят позитивна обществена активност. Именно положителните човешки качества, развити като висок професионализъм, оказват след това и обратно въздействие върху институциите и социалната среда в позитивна посока, чрез участието си в тяхното функциониране.

Вариант 4 – „Недотам благоприятна моделираща среда – преобладаващо негативни качества”. Това е вариант, при който има еднопосочно негативно проявление и на двата основни фактора, формиращи потенциала на човешкия фактор. При него фактически се формира поведение, което има негативна насоченост в социалната система. „...Психоанализата разглежда човешкото поведение като

⁴ Бренър, Ч. Психоанализа (основен курс). Фондация „Отворено общество”, С., 1993, с. 190.

конфликт ... Човек е такова създание, чиито животински апетити, оформени чрез преживяванията в детството, пораждаат основните мотиви, които тласкат действията му през целия живот”⁵. Именно неблагоприятната институционална и социална среда, съчетани с преобладаващо негативните качества на личността като генетична даденост, могат да създадат опасни обществени предпоставки. Особено опасна е тази среда за формирането на личността в първите съзнателни години, когато към недотам благоприятните генетично детерминирани качества се прибави и неподходящата моделираща среда. „Известно е, че едиповата фаза (от две и половина до шест години) е трудно време, изпълнено с душевни бури за всяко дете. Това е критичен период за неговото психично развитие. Всичко, което се случва на детето през това време, се отразява на развитието му по-късно, независимо дали то е нормално или патологично, и остава следи до края на живота му”⁶. Ако от този вариант на преобладаващо негативно действие и на двата фактора, формиращи човешкия потенциал, се търси някакъв изход, може би той е именно в това да се намери възможност за промяна на моделиращата среда, така че да се осигурят нормални условия за формирането на личността в първите съзнателни години. В противен случай моделиращата среда е обречена на възпроизводство във времето в същите си негативни параметри.

Потенциалът на човешкия фактор е даденост, която може да се реализира в различна степен. Това зависи от конкретната среда, която може да се определи като подходяща или неподходяща. Подходящата среда означава най-малко следното:

а) Осигуряване и прилагане на гъвкава мотивационна система, чрез която да се провокира активно поведение на човешкия фактор и да се осигури благоприятна среда за екипна дейност. Екипното поведение изисква някои принципни промени в нагласата на всеки член от екипа. Осъзнаването на това, че със своята активност и професионална изява се реализират екипните задачи и поставените цели, както и самосъзнанието за личната роля и принос в постигането на тези резултати, означава най-малко следното:⁷

- да се скъса с илюзията за равни стимули за времето на вложения труд. Това произтича от обстоятелствата, че екипът предполага различна квалификация на своите членове и не времето за труд, а сложността и отговорността за дейностите, които се изпълняват, е в основата на стимула;

- дълбоко да се осъзнае значимостта на потребността на всяко работно място, всяка дейност да се извършва при условията на висок професионализъм и максимална отговорност за резултатите от свършеното. Именно екипната работа предполага свързани дейности, изискващи различна квалификация, да се поставят за изпълнение при определена степен на самостоятелност;

- споделянето на общи ценности е в основата на изграждането на екипни отношения. Това на практика прави както формалните, така и неформалните контакти полезни за дейността на екипа;

- правилното разбиране на мястото на човешките и функционалните отношения в значителна степен може да консолидира членовете на екипа. Залагането на моралните ценности и разкриването на творческия потенциал, което се основава на чисто човешки отношения, не може да мине без „технологизирането на човешкото поведение”, което предполага функционални отношения и възможности за по-ефективен контрол и реализация на крайните цели с по-висока степен на сигурност;

- създаването на такива нагласи в поведението на личното „Аз”, че от възникналите човешки и професионални конфликти да се синтезират идеи и виждания

⁵ Цит. Произв. на Бренър, Ч., с. 198.

⁶ Пак там, с. 201, 202.

⁷ Вж. по-подробно цит. произв. Управленски процес и мениджърско поведение. ... с. 91 и 92.

за положителни промени в междуличностните отношения и изпълнението на професионалните задачи.

б) Осигуряване на условия за растеж. По-конкретно това трябва да се осигури в следните направления:

- растеж по хоризонтала. В случая е важна изградената система за повишаване на квалификацията и обучението на персонала. Дълготното задържане на едно работно място има както положителни страни, така и отрицателни. Първите са свързани с изключителния професионализъм по изпълнението на ограничен кръг от функции и дейности. Недостатъците обаче се свързват с ограничаването на човешкия потенциал до изпълнението на определени работи, които до такава степен се усъвършенстват и детайлизират, че проявеният на съответното работно място педантизъм се трансформира във форма на бюрократизъм. В тази връзка подходящата система за професионално израстване чрез повишаване на квалификацията и обучение може да доведе до промяна във функциите и задачите на самото работно място, неговото усъвършенстване и дори трансформиране с напълно ново съдържание в съответствие с една по-обща организационна промяна. По този начин обновителните процеси в организацията могат да разкрият и нови страни от човешкия потенциал;

- растеж по вертикала. При него се търсят властови позиции, които разкриват друга страна от човешкия потенциал – да ръководи подчинени. Издигането в йерархията, освен че изисква висок професионализъм, налага притежаването и на други качества, свързани с властта. Себедоказването на ръководителя може да стане само в рамките на точно определена власт, която притежава. Нейното превишаване, както и липсата на стремеж за използване, може да се отрази негативно върху реализацията на управленския процес. В този смисъл гаранция за успешно издигане в управленската йерархия и доказването на реален потенциал на ръководителя е, умението да използва точно онова количество власт, за което има правомощия и го изисква конкретната ситуация. Всяко отклонение би означавало неадекватна управленска реакция, респ. липса на подходящ управленски потенциал. Това налага разработването на система за подбор и развитие на управленските кадри, в която, освен професионализма, да се оценяват и такива качества като умението за работа с хора, базови ценности, обща култура, стремеж за лично и групово себедоказване и възможни граници на проявление и др. При това винаги трябва да се взема под внимание и обстоятелството, че разкриването на потенциала у подчинените зависи от стила и методите на работа на ръководителя.

Неподходящата среда за реализация на човешкия потенциал означава създаването на обективни и субективни пречки за неговата реализация. Към първите могат да бъдат отнесени локални и глобални кризисни явления, настъпване на съществени промени в сегментите на пазара на труда и др. Към вторите с по-важно значение са липсата на обединяващи ценности в групите и екипите, неподходящ стил и метод на ръководене, завишена самооценка на личните качества или подценяване на способностите и професионализма и др. Неподходящата среда за разкриване на човешкия потенциал е своеобразен стимул и за нерегулираното вътрешно и външно движение на персонала. Когато зад него се крият истински качества и съществен потенциал, тогава текучеството „захранва” други организации, където е налице подходяща среда за реализация на човешкия потенциал.

Ако определим човешкия потенциал на три равнища – ниско, средно и високо, то връзката му със средата за реализация може да се обобщи чрез следващата таблица:

Таблица 3

Връзка между равнището на човешкия потенциал и средата за реализация

№	Равнище на човешкия потенциал	Среда за реализация	
		Подходяща	Неподходяща
1	Ниско	+	-
2	Средно	+	-
3	Високо	+	-

Вариантите от таблицата могат да се характеризират така:

Вариант 1 – „Ниско равнище на потенциал – подходяща среда”. При него средата благоприятства да се реализират качествата на личността, но те са незначими и на практика не създават условия за извършване на сложни и качествени дейности. При такава ситуация персоналет е с ниска квалификация и макар и да се създава подходяща мотивационна среда, не могат да се получат добри резултати. Изходът е да се вземат спешни мерки за повишаване интелектуалното ниво на човешкия потенциал чрез професионална подготовка и обучение.

Вариант 2 – „Ниско равнище на потенциала – неподходяща среда”. Това е вариант на тотална кадрова криза, при който независимо от добрата техника, технология и създадена организация, те на практика остават неизползваеми ефективно поради съчетаването на ниското равнище на човешкия потенциал и неблагоприятната среда. В случая са налице предпоставки за сериозна локална криза, излизането от която може да стане с нестандартни управленски решения, засягащи човешкия фактор. Решенията и тяхното изпълнение обаче трябва да са инициатива от външни за съответната структура субекти.

Вариант 3 – „Средно равнище на потенциала – подходяща среда”. В случая потенциалът може да се развие и обогати във времето чрез съответни форми за повишаване на квалификацията, професионална подготовка и обучение по възможност и в близки области на извършваните досега дейности. Това са инициативи на ръководните екипи и от тях зависят сроковете и качеството на изпълнението на задачите.

Вариант 4 – „Средно равнище на потенциала – неподходяща среда”. Поради характера на средата развитие и обогатяване на потенциала не се очаква. Невъзможността да се разгъне в рамките на съществуващите възможности, демотивира персонала и е възможно възникване на неконтролирано движение.

Вариант 5 – „Високо равнище на потенциала – неподходяща среда”. В случая са налице предпоставки за сериозно текучество. Притежаваната квалификация и професионални умения на персонала винаги могат да бъдат оценени от съответни структури, които на практика ще създадат и подходящата среда за реализация на човешкия потенциал.

Вариант 6 – „Високо равнище на потенциала – подходяща среда”. Това е най-добрият вариант за пълноценно използване на човешките възможности. В случая е налице съответстваща мотивационна система и възможности за хоризонтално и вертикално развитие на персонала. Това е вариант, при който се създава подходяща среда за разкриване на изключителни заложби и дарования в човешкия фактор, т.е. на таланти. В тази насока са и обявените приоритети на Световния икономически форум в Давос във връзка с настъпването на нова световна епоха – Човешката ера. Именно човешкият потенциал и талантът се определят като главни фактори за икономически

растеж. Организациите трябва да водят политика, която им осигурява достъп до таланти – не само до капитал.

В заключение може да се очертае тенденция към все по-нарастващо значение на човешките ресурси. Умението да се работи с персонала, се определя като една от най-съществените характеристики на ефективното управление. Това, да се знае как да се привличат, задържат и развиват кадрите, се превръща в основен фактор за икономически растеж. Осигуряването на ефективна мотивационна система означава да се съобразят потребностите на персонала не само в определен порядък, но и във времеви хоризонт от пет или десет години. Това ще създаде условия за по-голяма устойчивост на заетите в организациите и по-пълното разкриване на потенциала на човешкия фактор на всяко работно място.