

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ¹

[Доц. д-р Петър Кънев](#)
[Доц. д-р Венета Христова](#)
[Гл. ас. д-р Искра Пантелеева](#)
[Ас. д-р Зоя Иванова](#)

Резюме

Динамичните промени в икономиката на страната оказват съществено влияние върху човешките ресурси и тяхната система за управление в бизнес организациите. Ето защо се налагат перманентни анализи и оценки на тези ресурси и вземане и прилагане на съвременни решения.

На основата на обстойни проучвания в статията се представят изводи и обобщения за състоянието на големите нефинансови бизнес организации у нас. Успоредно с това се разкриват някои от проблемите, свързани с човешките им ресурси и предизвикателствата, стоящи пред тях. Освен това се обосновават редица идеи за по-рационалното използване на тези ресурси и по-сполучливото им управление.

Ключови думи: човешки ресурси, предизвикателства пред човешките ресурси, големи бизнес организации.

JEL: J21; J24; J62; M12; M51; M53; M54

CHALLENGES FOR HUMAN RESOURCES

[Assoc. Prof. Petar Kanev, PhD](#)
[Assoc. Prof. Veneta Hristova, PhD](#)
[Head Assist. Prof. Iskra Panteleeva, PhD](#)
[Assist. Prof. Zoya Ivanova, PhD](#)

Abstract

The dynamic changes in the economy have a significant impact on human resources and their management system in business organizations. Therefore, it is required to actualize the analysis and assessment of these resources made and to make and implement up-to-date solutions.

Based on detailed research in the article are presented some conclusions and generalizations about the status of major non-business organizations in the country. Also there are revealed some of the problems associated with challenges before human resources. Moreover, many ideas are justified for the rational use of these resources and their successful management.

Keywords: human resources, challenges, large business structures

JEL Classification: J21; J24; J62; M12; M51; M53; M54

¹ Персоналното участие на авторите е както следва: **доц. д-р П. Кънев** – Въведение, т. II и Заключение; **доц. д-р В. Христова** – т. I и т. III съвместно с ас. д-р З. Иванова; **гл. ас. д-р И. Пантелеева** – т. IV съвместно с ас. д-р З. Иванова и т. V; **ас. д-р З. Иванова** – т. I и т. III съвместно с доц. д-р В. Христова; т. IV съвместно с гл. ас. д-р И. Пантелеева.

Въведение

Човешките ресурси все повече се налагат като първостепенен фактор за развитието на всяка бизнес организация. Тази им роля провокира специално внимание на мениджмънта, на експерти, консултанти и изследователи към редица въпроси, свързани с тези ресурси.

В статията представяме резултати от проучване на човешките ресурси в големите български нефинансови бизнес организации, като преди всичко открояваме съществуващите проблеми. На тази основа извеждаме предизвикателства спрямо тях и обосноваваме идеи за ефективното им управление и рационалното им използване.

I.

За да може да осъществява нормално стопанската си дейност, всяка бизнес организация, независимо от секторната си принадлежност, от формата на собственост и размер трябва да разполага, използва и управлява необходимите в количествен и качествен аспект ресурси. Едни от най-сложните за управление са *човешките ресурси*. В голяма степен това се дължи на факта, че от една страна, икономически активният човек е подложен на управленско въздействие с цел промяна и запазване на статута, а от друга – му се предоставя правото да взема управленско решение, т.е. може да бъде управляващ.

Понятието **човешки ресурси** се налага през 80^{-те} години в световната икономика като основен фактор за всяка стопанска дейност. На практика това са хората в организацията със своята професионална квалификация и личностни качества, които правят възможно тя да постигне своите цели².

Човешките ресурси са твърде специфични:

- √ основни техни характеристики са количеството, качеството и нивото на мотивация;
- √ те се възпроизвеждат;
- √ това е единственият ресурс, който има способността чрез самоорганизация и самообучаване да повишава качеството си;
- √ формирането им е дълготраен процес;
- √ участието на хората в трудовия процес се мотивира от сложен, динамичен комплекс от фактори;
- √ те са иноваторите.

Човешките ресурси освен че са носители на работна сила, са средство за реализиране на предварително набелязани желани крайни състояния, към които се стреми всяка бизнес организация. Същевременно те все повече се налагат като ценен стратегически партньор³. Ръководителите на бизнес организациите във все по-голяма степен отчитат стратегическата роля на човешките ресурси и обосновавайки и разработвайки стратегии в тази посока те постигат безспорни фирмени успехи.

² Шопов, Д. и М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. Част 1, Изд. Тракия-М, С, 1998, с. 13.

³ Lawler, E. and S. Mohrman. HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make it Happen?. (Obtained through Factiva), Human Resource Planning, January 2003.; Charting the Evolution of Strategic HR. (Obtained through Factiva), Personnel Today, 8 October 2002.

През последните две десетилетия бизнес организациите функционират в динамична, неопределена и силно конкурентна бизнес среда, чиито основни характеристики са: сложната икономическа обстановка, динамичното технико-технологично обновление, постоянните послания от ЕС за промени, неперфектността в законодателната уредба и др. Тази среда влияе съществено и върху човешките ресурси на конкретните бизнес структури. Тук трябва да добавим още и няколко специфични фактора, оказващи влияние в една или друга степен върху формирането, управлението и използването на човешките ресурси:

- ✓ все по-нарастващият дял на малките организации с многопосочна гъвкавост и специфична структура;
- ✓ нарастващите претенции на потребителите на продукти и услуги, които пряко или косвено рефлектират върху качествата на човешките ресурси в бизнес организациите;
- ✓ неблагоприятните демографски тенденции в страната;
- ✓ предизвикателствата на трудовия пазар;
- ✓ динамизирането на сливания и определени прегрупирвания – алианси, мрежи и др.

Всичко това активизира теоретичните търсения на изследователите да се насочват към различни области на човешките ресурси. Следва да отбележим, че през последните години се наблюдават не малко изследвания в направленията „Стратегическо управление на човешките ресурси” и „Управление на талантите”. На този етап управлението на човешките ресурси се проучва като се следва интердисциплинарният подход. Засягат се въпроси на организацията, психологията, социологията, етиката, правото, политиката и др. Основната задача на мениджмънта е максималното използване на човешките ресурси. Той следва да създаде среда, в която всеки може да демонстрира способностите си, да насърчава участието на персонала в решаването на важни проблеми, непрекъснато да разширява автономията и самоконтрола сред подчинените.

II.

Особеностите на човешките ресурси и тяхната значимост за бизнес организациите налагат внимателното им и обстойно проучване, за да се изведат добрите практики и проблемите по отношение на тяхното управление и използване. Във връзка с решаването на тази задача е разработена и приложена конкретна методико-организационна рамка.

Обект на изследване са човешките ресурси в големите български нефинансови бизнес организации от различните подсектори на икономиката, а **предмет** – проблемите, свързани с формирането, управлението и използването на този вид ресурси, както и възможните предизвикателства, стоящи пред тях.

Целта на изследването е да се открият предизвикателствата пред човешките ресурси.

Във връзка с нейното реализиране се поставят следните основни **задачи**:

Първо. Да се докаже актуалността на проучването.

Второ. Да се направи групиране на големите бизнес организации въз основа на набраната информация и чрез обстоен анализ на състоянието им се разкрият тенденциите за развитие.

Петър Кънев, Венета Христова, Искра Пантелеева, Зоя Иванова

Трето. Въз основа на емпирични данни да се направи многопосочен анализ на човешките ресурси в големите бизнес структури от различните сфери на националното стопанство.

Четвърто. Да се изведат основните проблеми, свързани с управлението и използването на човешките ресурси в изследваните стопански единици.

Пето. Да се установят предизвикателствата пред човешките ресурси и обосноват и предложат идеи за постигане на адекватно поведение на големите бизнес организации.

Основните научноизследователски тези са:

- В условията на икономическа динамика се изисква бизнес организациите своевременно да акцентират върху стратегията и политиките спрямо човешките ресурси.

- При непрекъснато нарастваща автономност на бизнес организациите важно условие за по-пълноценното използване на човешките ресурси е прилагането на ефективна система за тяхното управление.

На основата на предварително разработена и внимателно обоснована методическа схема (вж. табл. 1) се направи опит чрез анкетно проучване да се проследят сложните и противоречиви проблеми относно управлението и използването на човешките ресурси в големите нефинансови бизнес организации у нас.

Таблица 1. *Конструктивна рамка на емпиричното изследване*

Направления	Индикатори
Идентификация на бизнес организацията	Наименование и година на започване на дейността:
	Предмет на дейност
	Местоположение и наличие на структурни звена
	Юридически статут на фирмата
	Форма на собственост на капитала
Среда на бизнес организацията	Основни икономически показатели
	Макрофактори, влияещи върху човешките ресурси
Визитка на персонала	Мезофактори, влияещи върху човешките ресурси
	Средносписъчен брой на персонала
	Брой уволнени/напуснали и назначени
	Образователно-квалификационни характеристики на персонала
	Тенденции по отношение на брой, характеристики, състав и структура на персонала
Съответствие между нивото на образование, квалификация и трудов стаж на заетите лица, от една страна, и естеството и сложността на изпълняваната от тях работа	

(продължение)

(продължение)

Направления	Индикатори
Организационна структура на управление на човешките ресурси	Наименование и позиция в организационната структура на управление
	Брой и образователни характеристики на заетите в звеното
	Използване на информационните технологии в дейността на звеното
Стратегия, политики и тактики	Времева ориентация на управлението на човешките ресурси
	Наличие на писана стратегия за управление на човешките ресурси
	Наличие на съответствие между показателите и стратегическите цели, заложи в стратегията за управление на човешките ресурси и в общата стратегия на бизнес организацията
	Политики за управление на ЧР, методи и способности на работа
Подбор на персонала	Източници на човешки ресурси
	Субекти на подбор на персонала
	Критерии за избор на кандидатите
	Техники за подбор
	Процедури за “отсяване” на кандидатите
Делово равнище на представяне	Работа в екип – предоставяне на възможност за работа в екип; лица/звена, ангажирани с проектирането на екипа/екипите; проследяване на ефективността от дейността на екипа/екипите; вид на екипите в бизнес организацията
	Делово оценяване – наличие на практика по оценяване, честота на оценката, позиции, за които се прави оценката, цели на оценката, техники на делово оценяване, дейности, във връзка с деловото оценяване
Развитие на човешките ресурси на бизнес организацията	Предоставяне на възможности за израстване в кариерата
	Политиката за обучение и развитие на човешките ресурси
	Форми на обучение – курсове за квалификация и преквалификация на персонала, специализации, тиймбилдинг програми
	Оценка на ползата и ефективността от обучението
Управление на отношенията със заетите	Режим на работа
	Форми на заетост
	Системи за заплащане
	Фактори, влияещи върху производителността на труда на лицата
	Мотивиране – вид на политиката и индивидуални мотиватори
	Измерване на степента на използване на човешките ресурси
	Условия за максимално използване на персонала
Фактори, влияещи върху степента на използване на заетите	

Мотивите за осъществяване на проучване на тези бизнес структури са следните:

- големите нефинансови бизнес организации имат значително място в икономиката и експорта на страната;

Петър Кънев, Венета Христова, Искра Пантелеева, Зоя Иванова

- делът им е около 90 % от всички големи бизнес организации у нас;
- те оперират върху големи територии;
- разполагат със значителни ресурси;
- позиционират се на престижни специализирани пазари.

За последните няколко години делът на този тип стопански субекти в икономическите сектори от В до S по КИД – 2008⁴ е едва около 0,3 % от всички бизнес организации у нас, като абсолютният им брой варира в рамките на 650-750 стопански субекти. Независимо от това, големите нефинансови бизнес организации запазват значителното си място в икономиката и експорта на страната. В тях работят 403 190 заети лица, което е над 20 % от общо зетите по трудово и служебно правоотношение. Те реализират над 30 % от общия годишен оборот и създават близо 40 % от добавената стойност за всички бизнес организации.

От генералната съвкупност най-значителен е делът на големите стопански структури от преработващата промишленост – 45 %. В този сектор зетите лица са около 44,7 %, реализира се годишен оборот над 38 % и добавена стойност – 27,8 %. Следващ, с най-голям дял, е сектор „Строителство“ (близо 12 %). В него работят около 10 % от зетите лица в големите бизнес организации, реализира се годишен оборот над 6 % и обща добавена стойност над 8 %. Най-малък е делът на сектор „Професионални дейности и научни изследвания“ (под 1 %), а аналогичните показатели са под 1 %.

Значителният дял в основните икономически показатели, характеризиращи националното ни стопанство, разнородният предмет на дейност и големият брой зети в повечето структурни звена в рамките на този вид бизнес организации, от една страна, и същевременно наличието на много, твърде разнородни по съдържание проблеми и предизвикателства, от друга – е съществено условие за извършване на широкообхватно и задълбочено проучване.

III.

По-съществени обобщения и изводи, които могат да бъдат направени за големите бизнес организации са:

- Изследвани бяха 67, т.е. 9,4 % от всички големи бизнес организации (709 по НСИ към 2009 г.). В 39 от тях се отговори на анкетата или 58,2 % от извадката. По показател „средносписъчен брой на персонала“ 8 % от тези стопански субекти са с численост над 1000 човека, 23 % – с персонал 500-1000 души, а 69 % – между 250 и 500 души.

- Бизнес организациите, включени в изследването са с основен предмет на дейност⁵: Строителство, услуги с механизация; Производство на електроинструменти; Производство на дрехи; Строителство на автомагистрала, пътища и самолетни писти; Дейност на болници; Електроразпределение; Производство и продажби в сектора на бързооборотните стоки и др. Те са активно функциониращи стопански единици със сравнително добро присъствие както на вътрешните, така и на външните пазари. Около 57 % от респондентите

⁴ Класификатор на икономическите дейности – 2008, Национален статистически институт, <http://www.nsi.bg/Classifics/KID-2008.pdf>.

⁵ Съгласно КИД – 2008, НСИ.

Петър Кънев, Венета Христова, Искра Пантелеева, Зоя Иванова

функционират повече от 40 – 50 години, близо 28 % осъществяват дейността си над 10 години и едва 14 % са новосъздадени бизнес организации.

- Около 80 % от проучваните бизнес организации са регистрирани в два от районите за планиране в страната – Северозападен (близо 40 %) и Северен централен район (около 60 %). Близо 20 % са в Южен централен район. Приблизително 43 % осъществяват дейността си в Северен централен район, близо 29 % в Югоизточен и около 28 % в Северозападен район. Трябва да се отбележи, че изследваните бизнес организации имат локализираните структурни звена във всички райони за планиране. Близо 31 % са в Северен централен, 23 % – в Югоизточен, 30 % – в Южен централен и Северозападен и 16 % – в Югозападен и Североизточен район.

- Изучаваните бизнес организации осъществяват своята дейност предимно в две от регламентирани в Търговския закон юридически форми на организация. Най-голям дял в общия брой заемат Акционерните дружества – близо 57 %. На второ място е дялът на Дружествата с ограничена отговорност – около 43 %, като от тях 33 % са Еднолични дружества с ограничена отговорност.

- Според формата на собственост на капитала преобладаващата част от бизнес организациите са изцяло с български капитал – близо 71 %, като от тях около 80 % са местна частна собственост и около 20 % местна държавна/общинска собственост. Приблизително 15 % от стопанските субекти са с участието на смесен капитал и около 14 % са с изцяло чуждестранен капитал.

- През 2010 г. средносписъчният брой на персонала в проучваните бизнес организации е около 400 души. Този показател намалява с близо 13,6 % спрямо предходната година. За три четвърти от изучаваните стопански субекти средногодишният брой на заетите лица намалява осезаемо, като много по-рядко това са работещи в администрацията. Флукуациите в броя на персонала на големите бизнес организации са типични за ситуация в условия на криза.

- От гледна точка на професионално-квалификационните характеристики на персонала ясно се вижда, че по-голямата част от бизнес организациите работят с много добре подготвени кадри. Най-голям е дялът на заетите лица със средно специално образование – около 45,3 %. Със средно общообразователно – 21,6 %, а висшестите са – 27,6 %.

- Прави впечатление, че в голямата част от бизнес организациите (50,7 %) работят предимно млади и на средна възраст. Смуцаващо е обаче, че в 16,7 % от проучваните стопански субекти преобладават заетите в предпенсионна и пенсионна възраст. В 32,6 % се наблюдава баланс от гледна точка на възрастта на заетите.

IV.

В резултат на обработената информация, нейното анализиране и оценка се установиха редица сериозни предизвикателства пред човешките ресурси в големите бизнес организации. Ще разгледаме някои от тях през призмата на възникналите проблеми в бизнес средата и в самите структури.

Националната финансово-икономическа обстановка основно намираща израз в непрекъснатото **усложняващата се бизнес среда**. През последните няколко години българската икономика се развива в условията на финансова и икономическа криза, в резултат на която се наблюдава значително

намаляване на почти всички основни макроикономически показатели. Отбелязва се чувствителен спад на Брутния вътрешен продукт от 6,2 % през 2008 г. на – 4,9 % през 2009 г. Негативна е тенденцията и при преките чуждестранни инвестиции – с около 47 % спрямо предходната година, което води до слаба капитализация на икономиката и възможностите ѝ да създава нови работни места. На практика бизнес климатът (най-вече инвестиционният и иновационният) е със силно влошени показатели. Логично пазарът на труда в България следва очертаващите се тенденции в нашата икономика. Протичащите негативни процеси пораждаат неблагоприятни промени не само в числеността, състава и структурата на работната сила, но и в нивото на заетост и безработица в страната. Това оказва пряко отражение и върху бизнес организациите. За да се адаптират към новите реалности в икономиката, както мениджърите, така и специалистите и работниците в големите стопански структури ще трябва своевременно да променят редица свои характеристики и поведение.

☑ **Демографският срив**, поставящ бизнес организациите в повечето случаи в неблагоприятно положение. Песимистичните прогнози предвиждат към 2050 г. в България да живеят около 5,1 млн. души, като е възможно да се стигне до внос на работна сила. Според последния доклад на ООН раждаемостта в България е сред най-ниските в света с тенденция да продължи да намалява. Наред с това младите хора интензивно емигрират, провокирани от желанието да търсят достоен стандарт на живот, сигурност, професионална и творческа реализация. Най-острият демографски проблем в България е застаряването на населението. По прогнози на НСИ към 2050 г. делът на възрастните хора ще надхвърли 30 %, а трайната тенденция на намаляване броя на лицата в подтрудоспособна възраст ще доведе до диспропорция в поколенията и небалансирана структура на населението.

☑ **Изключителната мобилност на човешките ресурси**. Промените в социалната и икономическата обстановка в страната доведоха до проявлението на нови фактори и условия, формиращи миграционното поведение на населението. Семейната миграция и тази, свързана с осигуряването на трудовата заетост са сред основните причини за вътрешната и външната мобилност на населението. Подобна динамика в движението на населението е предпоставка за недостиг на работна сила в едни региони на страната (сектори на икономиката) и за излишък – в други. В районите с дефицит на работна сила работодателите ще бъдат принудени: да снижат изискванията си към кандидатите за работа; да поддържат по-висока цена на работната сила за привличане на персонал от отдалечени населени места; да правят допълнителни разходи за социално-битово обслужване, жилищно настаняване и др. Обратно – в районите със значителен недостиг на свободни работни места и с висока концентрация на населението бизнес организациите ще имат по-голям избор; ще могат да предявяват по-високи претенции не само към кандидатите за работа, но и към вече заетите в тях лица; ще поддържат евентуално по-високо ниво на текучество; ще имат възможност да „играят” със заплати, социални придобивки, договорни клаузи и др.

☑ **Проблемите, свързани с привличането и селекцията на персонала**. Все по-трудно бизнес организациите намират „перфектните” кандидати и все по-рядко им се предоставя възможност да избират измежду трима, четирима или повече добре квалифицирани специалисти и работници. Все по-често мениджърите ще трябва да правят компромиси, т.е. ще назначават лица, частично отговарящи на изискванията за конкретна длъжност или работно

Петър Кънев, Венета Христова, Искра Пантелеева, Зоя Иванова

място.⁶ Сполучливо решение сега на практика е изключително трудно да се намери. В условията на използване на много варианти на решения в тази посока, но при силно ограничени ресурси, мениджърите често правят неточен подбор. Това поражда допълнително напрежение не само сред управляващите човешките ресурси, но и сред новоприетите на работа.

Въпреки недостига на работна ръка все повече нарастват претенциите на работодателите към кандидатите за работа (умения за съвместяване на функции, ниво на комуникативност, работа в екип, готовност за работа в интензивна среда и екстремални ситуации и др.). Освен това за позиции от средни и високи управленски нива в бизнес организациите кандидатите се явяват на твърде много тестове и интервюта.

☑ **Необходимостта от перманентно обучение на заетите** в големите бизнес организации. Промените в пазара на труда, в поведението на бизнес организациите и разширяващите се изисквания относно образователно-квалификационното ниво на кандидатите за работа поставят управляващите пред важен избор – дали да претендират за напълно подготвени специалисти и работници или да привлекат такива, които допълнително ще обучават. В преобладаващата част от проучваните стопански единици предпочитанието е към привличане на напълно подготвени в професионално-квалификационно отношение лица. Тенденциите у нас са да се търсят кандидати, които преди всичко с професионалните си умения отговарят максимално на конкретните потребности на бизнес организацията.⁷

☑ **Ориентирането на бизнеса към прилагане на гъвкави режими на работа и почивка.** Индустиалните бизнес организации, които са ориентирани към бъдещето, могат да видят в очертаващата се днес ситуация нови възможности да се адаптират по-успешно, да изберат сред многото варианти най-подходящите форми на гъвкава заетост. Икономическата конюнктура на пазара на труда налага отказ от досегашните политики за непрекъснато намаление на цената на труда и ниска социална сигурност, неблагоприятни условия на труд и лоша организация на труда.

☑ **Стимулирането на работата в екип на ниво управление на бизнес организация и изграждането на автономни групи в нейните производствени звена.** В проучените бизнес структури са създадени и функционират предимно трайни организационни формирания – 43 %. Значително по-малко е разпространена практиката за работа в проектни (21 %), паралелни (17 %) и мениджърски екипи (17 %). Прави впечатление, че в нито една от бизнес организациите не се институционализират екипи, създадени по инициатива на самите участници – това е интересен факт, който подсказва на специалистите от структурите на управление на човешките ресурси, че потенциалът на неформалните екипи все още не се използва.

☑ **Все по-големият акцент върху управлението на талантите.** Налице е явна връзка между по-големите таланти и по-добрите бизнес резултати, поради което все повече бизнес организации следва да се стремят

⁶ В резултат на това, те ще са принудени да търсят варианти за допълнително обучение на новоназначените.

⁷ В развитите пазарни икономики съществена част от бизнес организациите акцентират върху образователните изисквания към кандидатите за дадена длъжност. Липсата на опит не е пречка (често пъти е предимство), тъй като политиката в тези стопански субекти е новопостъпилите лица да бъдат последствие обучавани съобразно потребностите и спецификата на конкретната бизнес организация.

към повишаване възвръщаемостта на инвестициите си в таланти. Добрите практики трябва да бъдат в центъра на системата за управление на талантите. Те са свързани с някои от най-големите предизвикателства пред този специфичен вид управление. Хиперконкуренцията прави по-трудно от всякога поддържането на конкурентни предимства в дългосрочен план. Големите съкращения, по-малкото ангажменти и възможността за напредък пораждат допълнителни предизвикателства пред управлението на талантите. Понастоящем индустриалните бизнес организации водят „война за таланти“. Очакванията на заетите също се променят. Това принуждава индустриалните бизнес организации да поставят по-голям акцент върху стратегиите и политиките за управление на талантите.

☑ **Необходимостта от прилагането на съвременни системи и техники за делово оценяване на човешките ресурси.** Оценяването е важна задача на управляващите човешките ресурси. Въпреки това в наблюдаваните бизнес единици не се прилага обоснован и утвърден методически подход. В почти половината от тях деловото оценяване е инцидентно и най-често се ограничава или свежда до отчитане изпълнението на конкретни норми и нормативи. Само 6 % от проучваните бизнес организации провеждат ежегодно делово оценяване, а около 11 % – през по-голям период от време. Една четвърт от бизнес организациите прилагат единствено писмените характеристики. Почти не се използват по-надеждните техники като експертната оценка, сравняване по двойки и др. Пренебрегването на деловото оценяване безспорно води до редица негативи: липса на информация за трудовото представяне на заетите, невъзможност да се формира убедително мнение на кого може да се възложат по-големи отговорности, не се създава база за формиране на предложения относно израстване в кариерата, както и ясна политика по повод провеждането на определено обучение.

☑ **Повишаването на професионално-квалификационния потенциал на човешките ресурси и максималното им участие в трудовия процес чрез перманентно прилагане на подходи, техники и способности за мотивиране на заетите и подобряване на работната среда.** От анкетата се установи, че не малък е броят на лицата, които са неудовлетворени от работата си. Интересно е, че това посочват дори специалисти на престижни и добре платени длъжности. В този смисъл се налагат своевременни и адекватни реакции от страна на управляващите човешките ресурси. В контекста следва да добавим, че силно подценено е (като важно условие за харесване на работата) качеството на работната среда.

☑ Сериозен проблем се превръща **информацията** не само за цялата стопанска дейност, но и в частност за управлението на човешките ресурси. Наблюдава се неимоверно нарастване, в много случаи дублиране, неточна адресност и дори подвеждане във връзка с решаване на различни въпроси. В редица моменти от важно условие за достигане до обосновано решение тя се превръща в сериозно препятствие.

☑ **Разширяване на корпоративната социална отговорност.** Това е един закономерен процес в сферата на бизнеса. Все по-често е тема на инициативи, проекти и конференции. Успоредно с това е наложително запознаването с и прилагането на добрите практики от Европа и света. Едно от основните предизвикателства в условията на все по-интензивни процеси, свързани с обновление на техниката и технологиите е реализирането на идеи в областта на корпоративната социална отговорност.

V.

За да се справят с проблемите и предизвикателствата, големите бизнес организации трябва да разполагат с широк набор от инструменти и техники за въздействие върху човешките ресурси. За целта е необходимо предварително да бъдат разработени редица национални документи и осъществени множество инициативи. Част от тях са на идеен етап, друга част – са обект на обществени дискусии или все още се доработват, а трета – вече се прилагат. През последните години интензивните (често пъти неочаквани и неприятни) промени на международния пазар, в Европа и в рамките на страната: са причина за възникването на определени несъответствия или противоречия в нормативната уредба, правят невъзможно приложението (ефективното използване) на някои стратегически документи или налагат своевременни и адекватни реакции от страна на отделните участници на пазара на труда (държавата, синдикатите, работодателите, отделните заети или безработни лица). За разрешаването на тези проблеми и за постигането на желаното въздействие върху човешките ресурси са необходими активно сътрудничество и висока степен на координация най-вече между държавните институции, бизнес организациите и човешките ресурси. Трябва да се обърне внимание най-вече на:

- специфичния демографски профил на работната сила – за да се направи оценка на липсващия капацитет и на съществуващите финансови затруднения;
- основните предизвикателства спрямо човешките ресурси в големите бизнес организации;
- вземането на своевременни решения относно управлението и използването на човешките ресурси (съобразно новите условия).

Съществена трябва да бъде и ролята на специализираните звена на управление на човешките ресурси в големите бизнес организации и на консултативните фирми. Следва да се наложи практиката за перманентно проучване състоянието на този вид ресурси, средата в която те функционират и прилаганите системи за тяхното управление.

Като имаме предвид резултатите от направените проучвания, статуквото в страната от икономическа гледна точка, наличието на редица условия и протичането на някои закономерни процеси приоритетно трябва да се потърсят възможностите за сполучливи решения спрямо човешките ресурси в някои от следните направления:

↳ Разработване на **обоснована стратегия** от всяка бизнес организация във връзка със състоянието и използването на човешките ресурси като в нея ясно се маркират ограничителите и преследваните цели. Тази стратегия следва да бъде подкрепена със съответни програми.

↳ **Промяна в приоритетите** по отношение на човешките ресурси. Според нас водещ приоритет трябва да бъде постигането на подходяща структура на персонала, съобразно особеностите на стопанската дейност. Успоредно с това трябва да има промяна и във фокуса на управлението на човешките ресурси, съобразено главно със следното:

- ✓ глобализацията на трудовите пазари и мобилността на човешките ресурси;
- ✓ многокултурната и мултиетническа структура на работната сила;
- ✓ промяната в центровете на властта и лидерството;
- ✓ многопосочните гъвкави политики;
- ✓ промените в начина на трудов и социален живот на хората;

Петър Кънев, Венета Христова, Искра Пантелеева, Зоя Иванова

- ✓ управлението на талантите, екипите и времето;
- ✓ измерването и оценката на стойността на човешкия капитал.

↳ Внедряване на проекти за **гъвкави форми на заетост**. Съвременното развитие на икономика, пазарите и информационните технологии внасят определена динамика в стопанската дейност. Това поставя човешките ресурси и бизнес организациите в нова икономическа среда, т.е. по обективен начин постепенно се налага разработването на проекти за гъвкави организационни форми на заетост. Чрез тяхното прилагане големите бизнес организации могат да реализират положителни ефекти не само по отношение на персонала си, но и в редица други направления, по-важните от които са: повишаване конкурентоспособността на съответната структура; оптимизиране на разходите; постигане на бърза промяна на продуктовата структура съобразно пазарната конюнктура; осигуряване на гъвкавост относно организацията, управлението, техниката и технологията; постигане на бърза приспособимост на стопанските структури в условията на високо равнище на безработица и най-вече – повишаване ефективното използване на човешките ресурси.

↳ С цел по-голяма адаптивност на заетите към работната среда е необходимо с подходящи методи и средства **разширяване на професионалните им възможности**. В този смисъл, бизнес организациите трябва да се превърнат в „*инкубатори на знанието*“, предоставящи условия за обучение, за подобряване, разширяване и развитие на уменията на настоящите и бъдещите специалисти и работници. Нещо повече, още в процеса на разработване на стратегията за управление на човешките ресурси да бъдат отчетени, съобразени и подсигурени инструменти и техники, позволяващи бизнес организациите да⁸:

- се фокусират върху начина на живот на своя персонал и включват новаторски, творчески и гъвкав график на работа, доходи и социален живот;
- изградят екипи от експерти, които да използват уменията, опита и знанията на всички заети лица;
- търсят гъвкави начини за коригиране на „старите правила“, които вече не са приложими на съвременния пазар;
- планират и управляват талантите си;
- изоставят традиционните подходи за управление на кариерата/системи за развитие.

↳ В контекста на предизвикателствата спрямо човешките ресурси не бива да бъде подценяван и въпросът за **трудоуправните отношения**. В тази област законовата уредба е недостатъчна. Бизнес организациите трябва да са гъвкави и да намерят подходящи решения, следствие на което да се поддържат и развиват отношения, съответстващи на съвременните сложни процеси.

↳ Засилване и разширяване обхвата на **корпоративната социална отговорност**. В този смисъл е необходимо прилагането на повече и по-разнообразни инициативи, а именно:

- по-добро предвиждане на рисковете;
- подобряване на имиджа и репутацията;
- привличане, задържане и мотивиране на талантлив служители;
- конструктивен подход спрямо всяка от заинтересованите страни;

⁸ Roberts, K., S.Woods at all. Strategic Human Resources and Human Capital Development: Strategies for Managing the 21st Century Workforce. p. 18, <http://www.forumonpublicpolicy.com/summer08papers/archivesummer08/roberts.pdf>.

Петър Кънев, Венета Христова, Искра Пантелеева, Зоя Иванова

- нови вектори на растеж (иновативни начини за увеличаване на продажбите, развитието на нови пазари и др.);
- ранно предвиждане и активно участие в регулаторните промени;
- намаление на разходите чрез оптимално управление на ресурсите.

Инициативите в областта на корпоративната социална отговорност следва да бъдат осъществявани отговорно и етично, създавайки положителна динамика и подпомагайки запазването и увеличаването на репутацията на съответната бизнес организация.

↳ Активно използване на **структурните фондове на ЕС** и най-вече – Оперативната програма „Развитие на човешките ресурси”. Първите шест процедури за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ по тази програма са в размер на 87 718 976 лева. Бизнес организациите могат да кандидатстват за получаване на средства за квалификационни услуги, обучение на заети лица, грижа в семейна среда за независимост и достоен живот на хора с увреждания и самотно живеещи, подкрепа за развитието на докторанти и постдокторанти, специализанти и млади учени, ученици в средните училища и разработване на училищни и студентски практики, създаване на благоприятна мултикултурна среда и интеркултурно образование и др. В рамките на тази възможност е необходимо консултантските фирми, браншовите асоциации и неправителствените организации да оказват по-силно съдействие и подкрепа най-вече за по-бързо ориентиране и избор на подходящите оси и приоритети, при консултиране по време на разработването и изпълнението на проектите, за своевременно получаване на необходимата информация, за обучение, за запознаване с добрите практики в областта на човешките ресурси и др.

Заклучение

Резултатите от проучването доказват за пореден път многопластовата и широкоспектърната същност и значимост на човешките ресурси на макро- и микроравнище. Разкритите предизвикателства пред този вид ресурси в големите бизнес организации очертават най-важните проблемни области за осъществяването на конкретни мерки за по-ефективното им управление и рационалното използване. Направените препоръки и предложения ще бъдат полезна основа за мениджърите на човешките ресурси, които в стратегически, тактически и оперативен план ще трябва да решават съществуващи и нововъзникващи проблеми. Остава убеждението ни, че сме провокирали интерес към изследвания в тази сфера, които ще търсят нови идеи и решения за качествено използване на този ключов за съвременните бизнес организации ресурс.

Използвана литература

1. Анализ на изходното състояние и тенденции на пазара на труда и работната сила. БСК, <http://www.competencemap.bg>.
2. Българска стопанска камара – презентация „Пазар на труда”, 26.09.2011 г., http://www.bia-bg.com/language/bg/uploads/files/news__2__files/bulgarian_industrial_association_news_1317041189_Pazar_na_truda-press-260911.pdf.
3. Владимирова, К. Гъвкави стратегии и политики в условия на криза. – Човешки ресурси, бр. 2, 2009.

Петър Кънев, Венета Христова, Искра Пантелеева, Зоя Иванова

4. Владимирова, К. и М. Атанасова. Гъвкави форми на заетост в малките и средните предприятия. <http://www.unwe.acad.bg/yearbook/2008/02.pdf>.
5. Вълева, Е. Гъвкава заетост – еднопосочна улица?, <http://www.hrcafe.eu/bg>.
6. Георгиева, К. Микроикономикс. Част I, С., 1991.
7. Гъвкава заетост. Проект FLEMCEE, ЕК, <http://www.flemcee.org>.
8. Дамянов, Ат., П. Горанова и Г. Захариева. Управление на персонала – национални и интернационални измерения. В. Търново, Абагар, 2008.
9. Дракър, П. Мениджмънт – задачи, отговорности, практики. С., 2003.
10. Каменов, К. Основи на управлението. В. Търново, Абагар, 2004.
11. Котлър, Ф. и Дж. Каслионе. Хаотика – мениджмънт и маркетинг в епохата на турболентността. С., Локус Пъблишинг ООД, 2009.
12. Коцев, Н. и Е. Коцев. Управление на човешките ресурси в организацията. Изд. Абагар, В. Търново, 2008.
13. Лейзиър, Ед. и М. Гибс. Икономика на персонала. София, 2009.
14. Менеджмент човешких ресурсов, <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=63&article=5983>.
15. Новая стратегическая роль човешких ресурсов на предприятия. Стратегическая роль, <http://ecouniver.com/3556-novaya-strategicheskaya-rol-chelovecheskix.html>.
16. Новите предизвикателства на временната заетост. EURES. Европейският портал за професионална мобилност, <http://ec.europa.eu/eures>.
17. НСИ, <http://www.nsi.bg/publications/education2011.pdf>.
18. Определяне стратегията на организацията за управление на човешките ресурси. В-how. ICT Media, how.idg.bg/article/252_opredelyane_strategiyata_na_organizaciyata_za_upravlenie_na_choveshkite_resursi.
19. Павлюченко, В. Управление ефективността на економическите процеси. М, 1986.
20. Паунов, М. Трудова мотивация. С., Сиела, 2009.
21. Робъртсън, А. и Гр. Аби. Управление на таланта. София, 2005.
22. Христова, Т. Мениджмънт на човешките ресурси. Варна, 1995.
23. Шопов, Д. и М. Атанасова. Управление на човешките ресурси – част 1. С., Тракия-М, 1998.
24. Charting the Evolution of Strategic HR. (Obtained through Factiva), – Personnel Today, 8 October 2002.
25. Fleming, S. From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges. CPMR Discussion Paper, No 16.
26. Gwartney, R. and J. Stroup. Microeconomics Choice Private and Public. 1992.
27. Human Resource Strategy. Corporate Executive Board. Corporate leadership council, Catalog No.: CLC11P9JK8: Arlington, August 2004.
28. Huselid, M., S. Jacson and R. Schuler. Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. – Academy of Management Journal, 1997, vol. 40, No 1.
29. Lawler, E. and S. Mohrman. HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make it Happen? (Obtained through Factiva), – Human Resource Planning, January 2003.
30. Roberts, K., S. Woods at all. Strategic Human Resources and Human Capital Development: Strategies for Managing the 21st Century Workforce. p. 18, <http://www.forumonpublicpolicy.com/summer08papers/archivesummer08/roberts.pdf>.