

РАЗБИРАНИЯТА ЗА КАЧЕСТВОТО НА ЧОВЕШКИЯ РЕСУРС В СИСТЕМИТЕ НА КОРПОРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ

Юлия Юрдекова

Резюме. Статията разглежда проблемите на качеството на човешките ресурси и начините за тяхното управление от гледна точка на работодателите – чрез фирмено разузнаване, селекция, подбор, оценка и възможност за професионално развитие. Доброто управление на тези ресурси ще позволи на работодателя да постигне и поддържа дълготрайно преимущество пред конкурентите си. Разгледани са и варианти за преодоляване на негативните тенденции и насърчаване на професионалното обучение и развитие.

Keywords: human resources, corporate intelligence, selection, evaluation, professional development

В условията на пазарна икономика професионалното образование и обучение е не само въпрос на публична политика и отговорност, но и въпрос на корпоративен интерес. Бизнесът твърде отдавна преоценява своето отношение и своите позиции, възприема новите концептуални виждания и трансформира корпоративното управление на персонала в ключова функция, базирана на стратегически подход към бизнеса и реализирана като систематична оперативна дейност.

Корпоративните ползи и работодателски интереси, изразени чрез управлението на човешките ресурси, е може би най-децентрализираната и „своенравна“ функция. В основните групи стратегически решения и тактически дейности, попадащи в тази сфера, в един или друг аспект, в по-голяма или по-малка степен присъстват проблемите на качеството на човешките ресурси, т.е. на професионалната компетентност и пригодност за трудова дейност или функционална позиция. Различните политики и механизми, които се прилагат на различните фази на управленския цикъл, са фокусирани към привличане, оценяване и развитие на професионалната компетентност и професионалното развитие. В този смисъл си струва да се открийт доминиращите акценти в разностранната дейност, в традиционните и нестандартни инструменти, които прилагат корпорациите за управлението на човешките ресурси с оглед постигане на конкурентни предимства. За разлика от други класификации може да се проследи тази им дейност в една по-друга систематизация, защото в

основата и на целеполагането, и на стратегическите и оперативните дейности стои информацията за настоящата ситуация и бъдещото развитие.

Разузнаване в областта на човешките ресурси, т.е. проучване на доминиращите управленски практики на пазарите на труда (външни и вътрешнофирмени) и на определящите тенденции в тях: предлаганите компенсационни пакети, равнищата на заплащане на различните длъжности, ползваните системи за квалификация, тенденциите в трудовото законодателство, ефективните сред тях инструменти за привличане на висококвалифициран персонал и пр.

Селекция, подбор и професионално развитие. Има се предвид управлението на потока от хора към, във и от организацията. Въпросът не е в намирането на „точния човек“ за „точното място“, а на „точния човек“, но с необходимата квалификация и професионална компетентност.

Оценка. Системите за оценка на персонала, в основата на които стои оценката на професионалните постижения, са с голямо значение за много други подсистеми на управлението на човешките ресурси – например възнаграждение, професионално развитие, движение на персонала и др., и не на последно място – за създаването и поддържането на запасите от таланти в организацията като неин най-важен актив.

Възнаграждения. Възнаграждението има твърде много лица и далеч невинаги парите сред тях са водещи, особено що се отнася до стратегическите аспекти на управлението на човешките ресурси. Освен това монетарната оценка е натоварена и с определен морален заряд, тъй като паричното възнаграждение е оценка за професионална компетентност и отговорност. Важна е не само основната заплата, но и мотивиращи добавки и други допълнителни възнаграждения, както и повишенията, възможностите за професионално израстване, признателността и високата оценка от страна на клиентите, персонално чувство за благополучие, възможности за обучение, сигурност, отговорност, уважение и престиж.

Индустриални отношения. В общия случай тук става дума за установяване на климат на разбирателство и сътрудничество между управляващи и управлявани, представлявани чрез техните професионални организации. Основните проблеми на тези отношения произтичат и фокусират към монетарната и немонетарната оценка на труда и резултатите от труда, на професионалните компетенции като фактор за нарастване на трудовите резултати.

Организация и управленска инфраструктура на функцията по персонала. Определянето на мястото на разглежданата функция в организационната структура на компанията и изграждането на системи и процедури за безпроблемното ѝ функциониране често са решаващи за успеха на управлението на човешките ресурси. Може би най-съществените решения тук са относно степента на централизация на звеното по персонала.

Стратегическата ефективност на функцията по управление на човешките ресурси може да бъде измервана с помощта на показатели за: удовлетворе-

ност от труда; трудово представяне (резултати); текучество; безпричинни отсъствия; мотивираност; сигурност на работното място; перспективи за кариера; стрес; доходи от труд.

Във всички тях се открояват или доминират проблемите на качеството на човешките ресурси. Конкретното измерване във всяка от тези области става с помощта на статистически анализ на данни за минали периоди, интервюта и беседи с персонала, лични наблюдения на мениджмънта и други средства, ползвани от специалистите по управление на човешките ресурси.

Бавно и мъчително работодателите и мениджърите в България започват да осъзнават, че парите не се размножават чрез „пъпкуване“ или поради гениалността на притежателя им, а че бизнесът винаги е бил, е и ще бъде преди всичко работа с хора. Може би е малко парадоксално, но първи за тази истина се „събудиха“ банковите и застрахователните институции у нас.

Вниманието към управлението на човешките ресурси, в т.ч. и от стратегически позиции, никога и никъде не е било толкова ниско, колкото е сега в България. Това изглежда дразнещо на фона на проявяващата се в последно време всеобща тенденция по света на този кръг от въпроси да се отделя все по-голямо внимание. В развитите (и даже в повечето от развиващите се) държави тази тенденция се дължи на: нарастващата интензивност на международната конкуренция; нарастващата сложност и размер на организациите; забавянето на растежа или упадък на пазарите в много отрасли; нарастващата намеса на държавните органи в практиките по управление на човешките ресурси; нарастващото образователно равнище на работната сила; променящите се ценностни системи на заетите; по-голямата загриженост за кариерата и осмислянето на живота от страна на съвременния трудов човек; промените в демографските характеристики на заетите.

Всичко това, съчетано в България и с някои типично наши и широкоизвестни проблеми, създава достатъчно грижи, за да привлече вниманието ни към стратегическите аспекти на управлението на човешките ресурси.

Да се управляват човешките ресурси стратегически, означава тази функция да се реализира по такъв начин, че да позволи на фирмата да постигне и поддържа дълготрайно преимущество пред конкурентите си. Тази дейност, въпреки широкоразпространените практики и убеждения, не е само (и дори не е толкова) от компетенцията на звеното по управление на персонала (ако българската фирма въобще има такова, а не си живее с добрите стари идеи за „ТРЗ“ и „Личен състав“). Ефективното използване и развитие на човешките ресурси е задача на абсолютно всеки управляващ, независимо от нивото му и функционалната му специализация. Даже една от отличителните характеристики на концепцията за „Управление на човешките ресурси“ от тази за „Управление на персонала“ се свързва с нарастващата роля и отговорности на преките ръководители в управлението

на хората в организацията, тяхното оценяване, стимулиране и насърчаване в професионалното развитие.¹⁾

Организационното звено по персонала не е „мина“, от която може да се очаква, че в точния момент ще бъде „изкопан“ нужният ни човек, за да бъде пуснат да преследва стратегическите цели, които сме си набелязали, а е област, която трябва да присъства още при определянето на тези стратегии, осигурявайки жизнено необходимата ни човешка гледна точка към тях.

Стратегията по управление на човешките ресурси трябва да бъде изчерпателна, в смисъл че трябва да покрива цялото разнообразие от дейности по персонала и да ги подчинява на дългосрочното развитие, на бизнес стратегията на компанията. Тя се отнася за целия персонал, но има особено значение за някои категории заети, които са или ще бъдат призвани да играят ключова роля при разработването и прилагането на стратегическите насоки на фирмата.

В частност, могат да се посочат Агенцията по заетостта, като „администрация към министъра на труда и социалната политика за изпълнение на държавната политика по насърчаване на заетостта, защита на пазара на труда, професионално информиране и консултиране, професионално и мотивационно обучение на безработни и заети лица, както и за извършване на посредническа дейност по информиране и наемане на работа“²⁾, и Националният център „Европейски младежки програми и инициативи“, който „насърчава, консултира, организира и координира участието на български младежки организации и институции в европейските и международните младежки програми и инициативи“³⁾

Националната програма за реформи на Република България (2011 – 2015 г.) [4] е изготвена в изпълнение на одобрената от Европейския съвет през юни 2010 г. стратегия „Европа 2020“ и в съответствие с новия инструмент за подобра координация на икономическите политики в рамките на ЕС, т.нар. „Европейски семестър“. Документът отчита новите моменти в процедурите по макроикономическото наблюдение и тематичната координация в рамките на Европейския семестър в отговор на препоръките в Интегрираните насоки. Програмата е тясно свързана с Конвергентната програма на Република България (2011 – 2014 г.) и директно адресира препоръките в заключенията на доклада на ЕК за Годишния преглед на растежа. Програмата е насочена към ключовите въпроси с приоритетен характер, като изхожда от текущите нужди и предизвикателства пред малка и отворена икономика като българската, която, с цел да успее по-бързо да излезе от настоящата криза, следва изцяло да преориентира политиката си към повишаване на конкурентоспособността, така че в максимална степен да се възползва от икономическото възстановяване на своите основни търговски партньори.

Една от посочените приоритетни области е конкурентоспособната младеж – целта е намаляване на дела на рано напусналите училище, увеличаване на

броя на младите хора, завършили висше образование, стимулиране на младите учени, реализация на младите хора в България.

Възнаграждението на ключовия по значимост персонал е следващото поле на стратегически важни решения при управлението на човешките ресурси. Заплащането е пряко свързано с елементите, разгледани досега, и особено с оценката, но има и чисто своя специфика. Може би основният избор тук се свежда до алтернативата да се възнаграждава за резултат или за позиция в йерархията. Казано по-прагматично, става дума за относителна тежест на системите за оценка на работното място и на системата за оценка на персонала и за дял на основната заплата и възнаграждението за резултати в структурата на brutната заплата. Друг подлежащ на стратегическа преценка баланс е този между вътрешната издръжаност и последователност (може да се нарече и справедливост) на една система за възнаграждение, от една страна, и конкурентното възнаграждение (реагиращо на състоянието на трудовите пазари и сегментите им), от друга. Стратегическият избор, специфичен за всяка компания, се крие и в структурата на компенсационния пакет, предлаган от нея, или казано по друг начин – в това, дали акцентът е поставен върху паричното възнаграждение, или върху непаричните елементи на възнаграждението в широк смисъл (стабилност на работното място и сигурност на социалния статус, развитие на професионализма и кариерата, чувство за благополучие, самочувствие и престиж, интересна и предизвикателна работа; реализация на способностите на индивида, нарастваща отговорност и т.н.).

Други две подсистеми на управлението на човешките ресурси, в които се вземат стратегически важни решения, са управлението на кариерата и индустриалните отношения. При първата от тях става дума най-вече за избор между формални и неформални програми за развитие на кариерата и за решение кое ще бъде водещо в тези програми – идентифицирането на умения и способности или изграждането им. В сферата на индустриалните отношения се решава отношението към юнионизацията (професионалното обединяване и определени негови видове и поведения), индустриалната демокрация (степен на участие на заетите в управлението), различните механизми за самоорганизация на заетите и пр.

Всички тези области и групи стратегически решения в областта на управлението на човешките ресурси са взаимно свързани. Оттук следва и много същественото изискване те да са синхронни, а не да изпадат във вътрешна противоречивост и разнопосочност помежду си. Еднопосочност е нужна и в по-общ план между стратегията по персонала, от една страна, и общата бизнес стратегия и етапа на жизнения цикъл на бизнеса, от друга, в това число в образователната сфера, пряко свързана с работодателските организации.

Обобщавайки акцентите в аналитичния преглед на управленския подход към управлението на човешките ресурси на корпоративно равнище, следва

изводът, че представите за тяхното качество доминират и до голяма степен детерминират всички подходи и механизми. А това означава, че образованието и базираната на неговата степен професионална квалификация са основните залози за бизнес успехи.

Преодоляване на негативните тенденции и насърчаване на професионалното обучение и развитие

Общото ниво на ресурсите, които страната заделя за професионална подготовка, както и мрежите от източници и канали за нейното финансиране, представляват все още непроучена територия. Тази ситуация може до известна степен да се обясни с обстоятелството, че голяма част от провежданата подготовка (като например тази във фирми и предприятия) не се наблюдава. Дори когато става дума за официална система с държавно финансиране, управляващите често пъти са информирани само отчасти за разходите и не знаят почти нищо за резултатите. Може да е пресилено, но никой не се интересува кой, колко и къде инвестира финансов ресурс. Даже се проявява предпазлив интерес да се търси информация за това, мотивиран от страха на институциите за необходимостта от ресурсно осигуряване на определени форми на професионално обучение. Работата на органите, отговарящи за подготовката, обикновено се състои в това, да „скалпват“ горе-долу сбор от финансови разпоредби, които по-често са плод на политически натиск и половинчатото управление, отколкото на задълбочен анализ.

Необходимостта по-добре да се познава финансовият аспект на системата за професионална подготовка може сама по себе си да мотивира една реформа. Тя може да се възприема и като условие, необходимо за реализирането на поредица други цели, например увеличение на резултатността на системата или трайното поддържане на усилията за подготовка. Финансовите реформи от този вид, които могат да доведат до преоценка, или казано с други думи – до съкращаване на държавното финансиране, са свързани и с преобладаващия в момента пазарен скептицизъм. Все по-често се чуват гласове на работодатели, повтарящи идеята, че е редно професионалната подготовка да се третира като инвестиция, която трябва да е рентабилна, за да бъде оправдано поемането на разходите от ползвателите, за които впрочем се счита, че са в най-изгодна позиция. Това, че пазарите най-често далеч не са модел на перфектност, изглежда, за разлика от миналото, съвсем не пречи на съответните работодатели да се опитват да се ориентират в такава посока.

Ограниченията в средствата влияят по правило върху резултатността на системите, които биха могли, от друга страна, да се адаптират, да са ефективни и резултатни. Тези ограничения с времето могат да застрашат оцеляването им. В много страни държавната власт или други институции, отпускащи средства по различни причини, вече не искат и почти не са в състояние да поемат

разходите по професионалната подготовка, както това се правеше в миналото. Свиване на бюджета се забелязва в страните, подложени на структурно регулиране, а системите за професионална подготовка са първите потърпевши заедно с всички последици от това: деморализиране на кадрите, неосигурени ключови позиции, неподходящи или излезли от употреба средства и оборудване, стремглаво понижаване на качеството на подготовката и накрая – намаляване на числения състав на кадрите, ангажирани с тази дейност. В други страни, като тези, осъществяващи структурни трансформации, има случаи неадаптирани системи за професионална подготовка да се обновяват благодарение на щедрата, но мимолетна помощ, предоставена от външни дарители, с риск впоследствие да бъдат изправени пред трудности, свързани обикновено с функционалните разходи, щом като инвестициите на дарителите поемат в друга посока. Независимо от всичко желателно е да се разработят финансови разпоредби или да се предвидят реформи, които като необходимост да позволяват на системите за професионална подготовка да продължават да имат достъп до необходимите им ресурси.

За обучението, финансирано от работодателите, може да се съди от специални наблюдения, и то главно финансирани от международни проекти. Като правило финансираното от работодателите обучение се осъществява в центрове към самите работодатели. Многократно в доклади и публикации е отбелязвано, че преходът към пазарна икономика бе съпроводен със закриването на значителна част от професионалните центрове. Експертната оценка за запазените центрове е в порядъка на 10%. Поради спецификата си и националното значение са запазени и функционират централите към Националната електрическа компания, Български държавни железници, Българската телекомуникационна компания и др.

Работодателите в преобладаващите случаи са финансово затруднени и не могат да заделят средства за обучението на своя персонал. Независимо от това обстоятелство може да се твърди, че работодателите недооценяват достатъчно обучението като форма на инвестиция.

Неравновесното състояние на пазара на труда оказва своето влияние върху работодателите – те винаги могат да намерят и наемат на работа лица с подходяща квалификация, вместо да обучават наетите. Когато ролята на обучението и придобитата квалификация не се оценяват от ръководителите на предприятията, то трудно може да се отговори на въпроса какви са стимулите за участие на заетите в по-нататъшно образование и обучение. Единственият стимул за лицето е евентуално по-високото заплащане.

Обучението на заетите в предприятията (доколкото съществува) е свързано преди всичко със спецификата на производствения процес и с безопасността и охраната на труда, и то продиктувано от изискванията на нормативната уредба (през 1998 година бе приет Закон за здравословните и безопасни

условия на труд). При въвеждането на нови технологии и техника също се провежда обучение на персонала, включен в новия технологичен процес или обслужващ новата техника. Новите социално-икономически закони наложиха обучение на ръководния и административния персонал по прилагането им.

Общото разбиране, когато става въпрос за мерки за стимулиране, гравитира към финансови инструменти, и то изразяващи се в данъчни облекчения. В условията на валутен борд такива облекчения е трудно да се приемат в законодателната уредба. Новите информационни технологии обаче участват все повече в ежедневието на всеки човек, присъстват в много професии, влияят на обществото. Те ярко се отразяват и на уменията, необходими на човека за бъдещето. Подготовката на дееспособни и конкурентоспособни граждани на Република България трябва да стане национална цел, а държавата следва много бързо да създаде условия за тясно свързване на комуникационните и информационните технологии с образователните цели, с учебното съдържание, средствата за обучение и средствата за педагогическо и административно управление. При това трябва да бъде безспорно ясно, че за да се отговори както на професионалните, така и на социалните цели, ангажиментът на държавата и обществото към младите хора не може да се изчерпи само с въвеждането в учебния план на учебен предмет информатика или тук-там с електронен вариант на учебници.

Въвеждането на нови комуникационни и информационни технологии в образованието, особено в средното образование, не е лесна, рутинна задача, чието изпълнение зависи единствено от осигуряването на необходимите финансови средства. Съществуват още редица проблеми, свързани с: избора на приоритетните цели, изясняването на областите на приложение и непрекъснатото търсене на нови; мотивирането, подготовката и поддържащата квалификация на учителите; разработването на необходимите програмни продукти; научноизследователската дейност и пр. Информатиката участва в образованието на всички ни; това прави особено трудно въвеждането ѝ в обучението, още повече че присъства и в ежедневието.

С дейността си работодателските организации проправят път за подобряване на адаптивността и на работодателите, и на работниците, и на инвестирането в човешките ресурси.

През последните години почти всички работодателски организации организираха предоставянето на услуги на своите членове и на техните работници и служители в областта на продължаващото професионално обучение и усвояването на правилата за здраве и безопасност при работа, както и обучение на безработни лица с цел тяхното адаптиране към изискванията на пазара на труда. Основните проблеми на работодателите в България са свързани с влошаването на квалификацията на работната сила през годините на прехода към пазарна икономика. Голям брой квалифицирани работници и специалисти бяха принудени от структурните преустройства в икономиката и свързаните с тях съкра-

щения на персонал да започнат друга работа със значително по-ниска квалификация. Значителна е емиграцията на квалифицирани кадри от страната. Оказва влияние и влошаването на състоянието на образователната система в резултат на недостатъчното ѝ финансиране, отсъствието на реформи в нея и изоставането ѝ от изискванията на съвременния научно-технически прогрес.

В момента у нас няма системни проучвания за потребностите на пазара на труда от кадри с различна квалификация. Няма и прогноза за развитието на тези потребности в средносрочна перспектива, за да се планира държавният прием отсега. Очевидно е, че планирането на потребностите от кадри трябва да се базира на средносрочни прогнози и стратегии за развитие на икономиката.

Малко са големите и средните предприятия, осъществяващи сътрудничество с професионалните и висшите училища, приемащи учаци се на стаж и подбиращи кадри от тях. За малките предприятия приемането на стажанти е неизгодно. Те трябва да откъснат от производствения процес опитни работници, които да обучават стажантите, да отделят машини, съоръжения и материали, на които да се осъществява производствената практика. Няма стимули за работодателите, приемащи стажанти.

Обучение и повишаване на квалификацията на вече работещите се провежда главно в големите и средните предприятия. Но в България 98% от предприятията са малки, а в тях работят 45% от наетите лица. По изследване на Евростат само в 28% от българските предприятия е проведено такова обучение. След нас са само Португалия и Румъния. В същото време в Западна Европа този дял варира между 70% и 96%, в централноевропейските страни – между 37% и 69%.

През следващите години малките и средните предприятия ще отделят още по-трудно средства за квалификация на персонала, защото ще имат значителни разходи за изпълнението на екологичните и санитарно-хигиенните изисквания на ЕС и за подобряване на условията за труд.

Очевидно са необходими допълнителни стимули за работодателите, повишаващи квалификацията на персонала си. Трябва да се има предвид, че по-високата квалификация е в интерес не само на работодателя, но и на обществото. При евентуални съкращения в бъдеще квалифицираният работник има много по-големи шансове да си намери нова работа. Това ще спести бюджетни разходи за обезщетения, за социални помощи, програми за заетост и т.н.

Друга възможност на държавната политика е подпомагане на създаването и дейността на професионални центрове към браншовите организации на малкия и средния бизнес, които най-трудно отделят средства за обучение на своя персонал.

ЛИТЕРАТУРА

Шопов, Д., Атанасова, М. (2009). *Управление на човешките ресурси*.

Първа част, второ издание, С., Тракия – М., с. 18.

Устройствен правилник на Агенцията по заетостта, в сила от

22.06.2004 г., приет с ПМС № 125 от 11.06.2004 г., обн. ДВ. бр. 53 от 22 юни 2004 г., посл. изм. ДВ. бр. 85 от 29 октомври 2010 г.

Устройствен правилник на Националния център „Европейски младежки програми и инициативи“, в сила от 11.05.2007 г., приет с ПМС № 99 от 03.05.2007 г., обн. ДВ. бр. 38 от 11 май 2007 г., посл. изм. ДВ. бр. 22 от 16 март 2012 г.

Национална програма за реформи на Република България (2011 – 2015 г.), достъпна на интернет адрес – http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_bulgaria_bg.pdf

UNDERSTANDING THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

Abstract. The paper focuses the problems of quality of human resources and ways to manage them in terms of employers - using corporate intelligence, selection, evaluation and possibilities for professional development. Good management of these resources will allow the employer to achieve and maintain long-term advantage over competitors. Some options for overcoming the negative tendencies and promoting professional training and development are also considered.

✉ **Dr. Julia Yurdekova**

Deputy Municipal Intermediary
20, Avksentii Veleshki Str.

Plovdiv, Bulgaria

E-mail: ombudsman@plovdiv.bg

МЕЖДУНАРОДЕН ОПИТ

INTERNATIONAL EXPERIENCE



ENTER STUDY DAYS 2014

ОБРАЗОВАТЕЛНА СРЕДА И ИНОВАЦИИ

**Как да използваме околната среда за постигане
на иновативни компетентности**

Как да създадем иновативна образователна среда

Как да създадем иновативна среда за обучение в училище, институция или фирма? А как да изградим между тях връзки, които да направят образователния процес максимално ефективен?

Това бяха основните въпроси, по които дискутираха експерти от цял свят на международния форум ENTER STUDY DAYS 2014 във Вахенинген, Холандия. Негов домакин бе Университетът Stoas – единственото холандско висше училище, което обучава педагози в сферата на селското стопанство и екотехнологиите.

Организатор на събитието е международната организация ENTER. Целта ѝ е да подпомогне усъвършенстването на процесите на преподаване и учене в областта на селското стопанство. ENTER предоставя среда за споделяне, развитие и внедряване на нови стратегии и методи за обучение на учителите чрез усъвършенстване и модернизиране на учебните планове, обмен на преподаватели и студенти и разработване на проекти.

На страниците на списанието представяме откъси от три текста, публикувани в сборника със статии на участниците във форума – Environment and Innovation. Proceedings from ENTER Study Days.