

СЪВРЕМЕННИ АСПЕКТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Кирил Димитров*

1. УВОД

Не е изминало много време от момента, когато сбъднах една от най-съкровениите си мечти – да бъда студент в жадувания УНСС. На този етап от личностното и професионалното ми развитие смятах, че – подобно на познатите задачи от сборниците по математика в училище, предизвикателствата и проблемите, пред които се изправях, могат детайлно да се опишат чрез единствено определение и единствена изчерпателна класификация, да намерят единствено и най-добро решение в кратки срокове. По това време едно определение, представящо *управлението на човешките ресурси (УЧР)* като съвкупност от процеси на наемане, задържане, освобождаване, развитие и пълноценно използване на хората в организацията, ми се струваше напълно достатъчно.

Преживяванията в моя живот показаха, че стремежът към професионална реализация, желанието за близост под формата на любов, секс, приятелство, жаждата за забавления и склонността към поемане на риск представляват солта на живота – преживявания, чрез които индивидът опознава себе си, осмисля съществуването си, приспособява се към заобикалящата го среда, оцелява и се развива. Малко по малко започвам да приемам по-спокойно не само ситуациите за взимане на решение, при които са известни възможните алтернативи и вероятностите за сбъждане на всяка от тях, но и тези, при които броят на потенциалните алтернативи не е известен, да не споменавам неопределяемите вероятности за сбъждане. Оказа се, че истината може да е повече от една и че даден проблем може да има повече от едно решение – няколко решения, всяко от които да притежава определени предимства и недостатъци. Така стигнах до извода, че всеки има своята истина или позиция – признание, което на първо време ме успокои, но не ми позволяваше ефективно да общувам и да постигам желани резултати съвместно или чрез други хора. Това ме провокира да се опитвам да възприемам ситуациите през призмата на другите хора, да се поставя на тяхно място – стремежи, очаквания, отношения, усещания, начин на мислене, емоции и т.н. Прилагането на практика на нашенската приказка *«да се поставя в положението на някой друг»* се оказа едновременно трудно, некомфортно и изключително полезно. Ето защо се въоръжих с търпение и постоянство.

Междувременно ми се наложи да разработя лекции и упражнения на английски език по възложената ми за преподаване дисциплина «Европейски мениджмънт на човешките ресурси – кроскултурални въпроси». Необходима ми бе модерна въвеждаща дефиниция за термина **УЧР**. Докато преглеждах разнообразни мнения и ре-

* Кирил Димитров е доктор по икономика, главен асистент в катедра “Индустриален бизнес” на УНСС; тел.: 81-95-653, e-mail: kscience@unwe.eu

зултати от проучвания на редица изследователи, на хора от практиката – мениджъри, служители и консултанти, на политици, на профсъюзни дейци и на други публично значими фигури, си дадох сметка, че различията в техните възгледи и използваните методически средства карат всеки от тях да възприема **УЧР** по различен начин. А това лежи в основата на разкрилото се пред мен многообразно значение на **УЧР** и то именно ме подтикна да се поинтересувам от неговите измерения в днешния ден. Но все пак светът не се върти около мен!

Така условията на средата, в която функционират съвременните компании, и механизмите за постигане на устойчиво развитие от организациите са другите, а, както се оказва, и по-съществените причини, да си поставя следния изследователски проблем: *“Какви са съвременните аспекти в **УЧР**?”*.

Предмет на изследване е развитието в същността, обхвата, мястото, ролята и значимостта на **УЧР**.

Проучени и анализирани са мнения на различни социални актьори чрез техни книги и статии, представящи и резултати от проучвания, достъпни в библиотеката на УНСС, включително и чрез бази данни като EbscoHost и ProQuest.

Цел на настоящата студия е да се изясни съвременното схващане за същността, обхвата, мястото, ролята и значимостта на **УЧР**, като се отчитат различни нюанси, оформяни от влиянието на съвременните икономически условия. Поставената цел е доста амбициозна, давайки си сметка, че немалко от управленските проблеми, съпътстващи организациите в днешния ден, не намират оптималното решение или пък мениджърите не успяват да го внедрят, а се налага да се задоволят с някакво приемливо решение. От друга страна, като че ли проблемът с епистемологичното проучване на **УЧР** би могъл и да отпадне, ако могат да се обяснят стоящите в основата му причини, т.е., ако се премахне нуждата от решаване на този проблем. В крайна сметка, ако перифразирам Хамлет: не е “разглобно” времето, моят “жребий” не е “проклет” и мога смело да опитам “да го сложа в ред” (по Л1).

2. УСЛОВИЯ НА СРЕДАТА, ВЪЗДЕЙСТВАЩИ ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Лавинообразното нарастване на важността на **УЧР** за успешното просъществуване на организациите през последните 30÷40 години се предопределя от условията на съвременната икономическа среда като неравновесие, нестабилност, непредсказуемост, неяснота, непрекъснат цикъл на създаване и разрушаване на богатство (по Л2). Тези условия способстват за върхлитането върху мениджърските екипи в организациите на конкурентни предизвикателства като глобализацията, необходимостта от постигане на рентабилност чрез растеж, лидерство в развитието или умерено (ефективно) използване на съвременните технологии, силната зависимост на създаващите висока добавена стойност предприятия от интелектуалния капитал и неизбежността на непрекъснатата промяна.

Излизането на глобалния пазар наложи на фирмите да разполагат по света хора, идеи, продукти и информация, за да задоволяват различни местни нужди. Успешното преследване на утвърдената обща стратегия за развитие на компанията подтикна

нейните мениджъри да мислят глобално и да действат локално, съобразявайки се с променливи политически ситуации, глобални здравни и търговски проблеми, променливи валутни курсове, непознати култури, потребители, условия за търговия и конкуренция. Създадените международни връзки от изпратените да работят в чужбина служители получиха по-голяма тежест в крайната оценка на тяхната работа – еквивалентна на постигнатите от тях делови резултати. Постигането на организационните цели от компаниите чрез сътрудничество между членове на един мултикултурен персонал – различни отношения, работна етика, вярвания, основни убеждения и т.н., принуди компаниите да поемат и известна социална отговорност: да управляват човешки ресурси в етична и духовна перспектива. Ето защо мениджърските екипи на голям брой глобализиращи се фирми предприеха конкретни стъпки към повишаване на своите възможности да учат и сътрудничат, да управляват разнообразието, сложността и неяснотата.

Кризата на прехода, размерът и дълбочината на националния пазар предопределиха силната зависимост на България от чуждестранните инвестиции – размери, произход и други. Ниските доходи на глава от населението, незадоволителната степен на развитие на клъстери, субконтракторски вериги и предприемачески мрежи в националната икономика, намаляването броя на населението поради икономическа емиграция и застаряване принуждават голяма част от водещите организации от развитите страни да не разгръщат производствена дейност у нас или предприеманото начинание да притежава силно ограничени мащаби. Висок е делът на чуждите инвеститори, регистрирани в прикритието на офшорните зони. А друга част от тях, въпреки че са регистрирани в развитите икономики, на свой ред се оказват собственост на мощни организационни формирания от други части на света, включително други икономики в преход. Ето защо разпространението на генериращи висока добавена стойност управленски практики, типични за водещите компании от развитите икономики, се затруднява и в крайна сметка се забавя модернизирването на страната, респективно догонването на стандартите на живот в старите страни – членки на Европейския съюз.

Постигането на рентабилност се оказва монета с две страни:

- ✓ **ЕЗИ:** намаляване числеността на персонала, реинженеринг, намаляване на управленските нива и консолидация. Тези източници за повишаване на ефективността и за намаляване на разходите в преуспяващите компании по света в голяма степен бяха оползотворени.
- ✓ **ТУРА:** реализиране на растеж в приходите, което изисква от организациите: да са съзидателни и иновативни, да подпомагат свободното движение на информация и обмена на знания между служителите, да развиват по-силна връзка с нуждите на клиентите. На преден план излязоха способностите да се интегрират производствените процеси и култури на различните организации непосредствено след осъществяване на сделки по сливания, придобивания или създаването на съвместни предприятия.

У нас, за съжаление, голям брой организации все още биха могли да реализират изгоди едновременно и от двете направления в преследването на фирмена рентабилност, а разходите за труд и ставките са първият лост, с който мениджърите са

готови да манипулират в ущърб на хората на наемния труд. Световната финансова и икономическа криза се превърна в добро оправдание за предприеманите «неизбежни» и «непопулярни» мерки. Номиналното приемане на България в Европейския Съюз през 2007 година остро постави проблема за необходимостта от културална адаптация на бизнеса и параметрите на този процес. Традиционно работодатели, анализатори и политици смятат, че ниската производителност на труда обуславя ниските равнища на заплащане у нас. А отговорността и дори вината за постигнатото равнище на производителност на труда се прехвърля изцяло върху хората на наемния труд, което не е правилно. Проблемът не е колко се заплаща на служителите, а какво се произвежда или доставя. Ето защо световната финансова и икономическа криза може да се приеме и като възможност за работодателите да се преориентират към производството на продукти и/или доставянето на услуги с висока добавена стойност с приоритет към външните пазари.

По отношение на технологията за мениджърите, движещи се по острието на бръснача от свежи идеи, се утвърди ново златно правило, чиито постулати гласят, че именно:

- ✓ мениджърите създават подходящите условия, за да се превръща технологията в жизнеспособна, продуктивна част от работната среда;
- ✓ те следят новостите и осигуряват ефекта на лоста при ползване на информация за постигане на делови резултати;
- ✓ те осъзнават, че не всяка технология генерира добавена стойност за конкретен бизнес;
- ✓ те не забравят, че използваната технология влияе върху това как и къде се извършва дадена работа.

У нас все още не е голям относителният дял на иновативните компании, които трябва да са в основата на необратимото завихряне на спиралата на устойчивия растеж в националната икономика. А изграждането на успешна иновативна култура изисква от мениджърите да променят своето отношение във връзка с обучението и развитието на хората на наемния труд. Традиционно мениджърите в организациите избягват да се ангажират с предприемане на начинания и извършване на разходи в области, които привидно нямат пряка връзка с оперативната дейност на компанията и не дават бърз, видим и желан резултат. Ето защо дейностите по обучение и развитие на персонала в голяма част от фирмите са недоразвити, а реализираните проекти – краткосрочни. Рядко се проучват потребностите на отделните служители от обучение или пък се оценяват резултатите от проведените обучения във връзка със «задължителното» подобряване в трудовото представяне на обучаваните в разумен срок след успешното приключване на курса или програмата. Не е разпространена практиката предварително да се определят важните за организацията работни места, чиито титуляри «задължително» подлежат на периодично включване в необходими обучения с оглед поддържане конкурентоспособността на компанията. Дори работодателите, които отделят средства за обучение на служителите си, се опитват да представят предлаганото обучение като социална придобивка за конкретните служители и преднамерено пропускат да възнаградят допълнително положените усилия и преживения стрес от обучаваните чрез повишаване на възнаграждението

им непосредствено след успешно приключване на съответното обучение. Ето защо не е изненадващо, че много от преминалите специфично обучение служители сменят своя работодател.

Изострящата се конкурентна борба на глобалните пазари постепенно превърна интелектуалния капитал в източник на:

- ✓ пряко конкурентно предимство за компаниите, продаващи идеи и отношения – професионални услуги, програмни продукти и технологии;
- ✓ косвено конкурентно предимство за компаниите, опитващи се да се диференцират чрез начина, по който обслужват клиентите си.

Компаниите у нас са принудени да работят при продължаващия процес на изтичане на мозъци – резултат от кризата в националната икономика от деветдесетте години на двадесети век. И въпреки това преобладаващата част от мениджърите още робуват на догмата за необходимия опит и пренебрегват интелигентността и съзидателността у кандидатите, което обяснява слабата иновационна активност сред компаниите в България. А миграцията на квалифицирани хора и преместванията на работни места или на цели организации към териториални области с привлекателни условия в крайна сметка определят възможностите за ускорен икономически растеж на същите.

Непрекъснатата промяна принуди компаниите да се учат бързо и съответно непрекъснато; непрестанно да правят иновации, да приемат новите стратегически императиви по-спокойно, да създават здравословен дискомфорт по отношение на статуквото, да забелязват нови тенденции преди конкурентите, бързо да вземат решения и да търсят нови начини за правене на бизнес.

Значителна част от мениджърските екипи на компаниите у нас все още фокусират вниманието си върху изискуемото като минимум организационното оцеляване в рамките на сериозно ограничени инвестиционни разходи, без да си създават излишни проблеми като глоби, лихви и други наказания, произтичащи от неспазване на определени нормативни изисквания. Така се формира една защитна позиция по отношение на постоянните закони и други промени в околната среда, характерни за икономиките в преход, която предопределя по-високия авторитет на генералния директор, счетоводителя или юриста на компанията в сравнение с мениджърите в други области като човешки ресурси, прогнозиране и планиране, маркетинг, научно-техническа и развойна дейност. А това забавя развитието на организациите в съответните сфери и в крайна сметка подкопава тяхната конкурентоспособност. В някои фирми ситуацията допълнително се усложнява и от тлеещи културални противоречия при взаимодействие и съучастие на собственици с различни ценности, вявания, религии и т.н., предопределящи поведения, отношения, възгледи, начини за взимане на решения.

Представените развития в направленията на гореспоменатите предизвикателства допринесоха за възникването на ситуация, при която традиционните компоненти на конкурентоспособността на фирмите като разходи, технология, дистрибуция, производство и продуктови характеристики сравнително бързо се усвояват от конкурентите във всеки отрасъл, а успехът все повече започна да се дължи на организационни способности като *скорост, бързина на отговора, сръчност, умствен капа-*

цитет и компетентност на служителя (по ЛЗ). Преуспяха и успяхват организациите, които бързо привеждат определена стратегия в действие, управляват процесите интелигентно и ефективно, максимизират приноса и ангажираността на служителите и създават условия за промяна, без да допускат неприятни странични ефекти, за която и да е заинтересована група. Своевременното развиване на гореспоменатите организационни способности от мениджърите в българските компании може да подsigури в известна степен успешното им културално и икономическо интегриране в Единния европейски пазар през първите години след присъединяването на България към Европейския съюз.

От друга страна, тенденцията на повишаващо се внимание към **УЧР** както в развитите, така и в повечето развиващи се страни, може да бъде обяснена от части чрез променливото и комбинирано въздействие на редица макроикономически фактори като: забавяне на растежа или упадък на пазарите в много отрасли; циклични финансови и икономически кризи; нарастваща намеса на държавни и квазидържавни институции в практиките по **УЧР**; повишаващо се образователно равнище на работната сила; променящи се ценностни системи на заетите; по-голяма загриженост за кариерата и осмислянето на живота от страна на съвременния човек и други.

Това ми позволява да направя извода, че в такава ситуация единствената възможност за постигане на устойчиво конкурентно предимство и ускоряване на растежа на която и да е компания се предоставя от нейните човешки ресурси. Ето защо съвсем логично за мениджърите в организациите нараства важноста на проблемите, свързани с **УЧР**.

3. ФАКТОРИ, ОПРЕДЕЛЯЩИ ЗНАЧЕНИЕТО НА УЧР

Реакциите на мениджърските екипи в компаниите към промените, настъпили (настъпващи) на пазара на труда. На тази база в литературата се разграничават две големи направления, обясняващи **УЧР**:

- ✓ Провежданото реактивно управление в много организации подтиква мениджъри и специалисти по персонала, труда и заетостта да се опитват да заменят традиционните институции в индустриалните отношения чрез внедряването на практики, които в по-висока степен ангажират служителите: по-интересната работа, разнообразните механизми за широко участие на служителите в управлението, повишената сигурност, демонстрираното справедливо отношение към персонала и широките възможности за развитие. Такива интервенции са продиктувани от факта, че работата в подобни условия емоционално обвързва служителите с организацията и премахва нуждата им да се организират, за да защитават правата си.
- ✓ Чрез проактивно управление мениджъри и специалисти по персонала, труда и заетостта се заемат да изградят връзки между провежданата трудова политика (в най-широк смисъл) и стратегическия мениджмънт, а в по-малка степен оформят **УЧР** като определен модел на управленска стратегия. Ето защо това направление е известно с наименованието "стратегическо управление на човешките ресурси" (**СУЧР**).

В началото на двадесет и първи век (2007 г.) ефектите от глобализацията и изострящата се конкурентна борба между организациите подтикват Boxall, Purcell и Wright в известна степен да обогатят горепосочената класификация, както следва: (Л4):

- ✓ При **СУЧР** акцентът се измества към общите стратегии по човешките ресурси на отделни компании и/или бизнес единици и по-специално към измерване на тяхното въздействие върху цялостното представяне на отделните организации.
- ✓ Въвежда се едно ново направление – интернационално или международно **УЧР**, чрез което се анализират проблемите на организациите, функциониращи в различни страни по света.

Общата управленска теория, социологията, психологията и други науки като източник на редица идеи и техники в областта на УЧР. Установено е, че някои теоретици в областта на мениджмънта, социолози и психолози са дефинирали концепции, по-късно интегрирани в по-обхватни подходи, допринесли за развитието на управленското мислене в различни периоди и непосредствено за развитието на **УЧР** (напр. поведенска теория, организационно развитие, стратегически мениджмънт, корпоративна култура и др.). Например:

- ✓ Ситуационният подход определя служителите като част от система, която не може да функционира оптимално, ако всичките нейни компоненти (в т.ч. и човешките ресурси) не са в състояние на многоаспектно съответствие.
- ✓ Постулатите на организационното развитие определят като възможни желаните промени в процеси, отношения и поведение, при положение, че съответната компания се възприема като едно цяло. Теориите на промяната предлагат различни подходи при **УЧР** по време на осъществяване на трансформации в организациите (напр. модел на Недлер, теория Е, теория О и т.н.).
- ✓ Социолозите определят **УЧР** като алтернативен подход на плуралистичните отношения към служителите в ежедневието на организациите, а именно поредица от нормативно-описателни беседи за управление на служителите и многообразие от социални практики, създадени да ангажират служителите в организацията, а понякога и да ги освободят. Според тях някои ситуационни ограничения, различни управленски интерпретации и степента на съгласие на/между служителите като начин на мислене и поведение определят различното въздействие, което **УЧР** оказва върху хората в организацията (Л15).
- ✓ Поведенската теория може да се определи като катализатор за появата на **УЧР** или поне за започване на преход от *управление на персонала (УП)* към **УЧР** (Л16, Л17). Идентифицираните разлики произтичат от факта, че персоналетрадиционно се характеризира с такива показатели като численост, професионална структура, възрастова структура, квалификация, производителност на труда и други. Докато при човешките ресурси интересът се съсредоточава върху качествата и психическите състояния на личността като способности, умения, очаквания, отношения, удовлетвореност, постигнато развитие, чувство за реализация, общуване с колеги и други.
- ✓ Съвременната управленска теория в ролята на “орисница” определя следната съдба на организацията – да осъществява през целия период от съществуването

си групово, рисковано пътешествие сред враждебна околна среда. Така че условията на средата, с които мениджърите са принудени да се съобразяват, неизбежно водят до реализиране на съществени трансформации в трудовите отношения, независимо как служителите оценяват новостите по **УЧР**, целящи да променят техните представи за организацията. Това позволява на психолозите да констатира, че обещанията на **УЧР** са насочени неизменно към бъдещето, като много често цялостното внедряване на проектираните доброжелателни практики зависи от преобладаващите истински, предполагаеми или въображаеми страхове. Ето защо резултатите са условни и възниква неизбежна дистанция между вкоренената риторика и преживяваната реалност.

- ✓ **УЧР** се възприема и като функция, чрез която се изгражда силен екипен дух, подготвят се подходящите водачи и се реализират организационните цели. Изискванията на конкретната ситуация, нуждите и характеристиките на последователите, доминиращата култура в организацията определят проявите на лидерство. Ентусиазираните служители, успешната екипна работа и нарастващото доверие към горестоящите в организационната йерархия са преки резултати от способността на лидера да накара хората да работят за постигане на общите цели. Важна за успеха на лидера е неговата и на екипа му като цяло емоционална интелигентност, която го прави по-ефикасен от управляващия чрез власт ръководител.
- ✓ Проектирането, внедряването и реализирането на политики, практики, програми и други в сферата на **УЧР** също се влияят от неформалните отношения в компаниите, което налага активното търсене на влиятелните индивиди и на подходящите тактики за убеждаване. Важността на познаването на официалните и не-официалните компоненти на организациите определя **УЧР** като съвкупност от всички управленски решения и действия, засягащи отношенията между мениджмънта и служителите. Peters и Waterman правилно определят, че неотклонно преследваната от мениджърските екипи в успяващите организации ефикасност предполага силна, позитивна корпоративна култура – лидерство, стратегическа ориентация, стремеж към съвършенство (Л8). Така че съвсем логично е интелигентните мениджъри да се стремят към създаване на динамичен и съзидателен организационен климат, като използват комбинации от културални вариации: Западноевропейски, Източноевропейски, Американски, Руски, Китайски, Японски модел/и на **УЧР**. Това позволява **УЧР** да се определя и като дейности за привличане, развитие и поддържане на ефикасна работна сила, като се отчитат условията на средата.
- ✓ Икономическата теория за човешкия капитал също има принос към дефинирането на **УЧР**, поставяйки акцент върху образованието и професионалното обучение за развитие на специфични умения и способности у служителите (Л9, Л10). Значимостта на този подход произтича от факта, че в световен мащаб нивата на безработица остават високи, а немалко организации трудно попълват изискващите специфични компетентности вакантни длъжности, отразяващи разнообразието от начини за извършване на една и съща работа в отделните фирми. Това налага на компаниите, държавите и хората на наемния труд да предприемат съвместни действия, като влагат пари, време и усилия, за да намалят недостига

на квалифицирани хора, който се превръща в ограничителен фактор и за икономиката като цяло.

- ✓ Управленското въздействие върху трудовата мотивация на хората, работещи в организациите, разкрива други аспекти в **УЧР**: естеството на самата работа, извършваната оценка и предлаганата обратна връзка, допустимото участие и желаната активация на служителите, прилаганите поощрения и наказания, установяваните статусно-ролеви характеристики и други, чиято фина настройка може значително да подобри представянето на организацията като цяло в условията на риск и неопределеност. Неслучайно Илиев и Паунов определят трудовата мотивация като основния управленски проблем при работата с хора (Л11, Л12).
- ✓ Целенасочено предизвикването промени в наемните трудови отношения от страна на влиятелни социални актьори като мениджъри, служители, профсъюзи, политици, консултанти, учени и издатели позволяват **УЧР** да се възприеме и като явление, създадено и приведено в действие от тях самите (по Л13). Те обикновено опитват да преустройват социалната реалност, поддържайки различаващи се концептуални проекции на **УЧР**, отразяващи тяхното базирано на опита ангажиране с **УЧР**, което прави възможно социалните явления да съществуват в множество паралелни сфери.

Петролната криза от седемдесетте години на миналия век и последвалото я изостряне на конкуренцията между фирмите. Традиционно **УП** се дефинира като административни действия, свързани с привличането на служители, подготвянето им за работа, наблюдение на представянето им и осигуряване на заплащане, а социалната иновация – **УЧР**, се характеризира с поставянето на акцента върху стратегията. Доминиращите заплахи от средата по онова време подтикваат висшите мениджъри да осъзнаят, че когато на всяко работно място се поставят подходящи хора, съответната компания може по-добре да се справя с надвисналите трудности, независимо от сферите, където възникват. Така **УЧР** придобива значение на по-широкообхватно управление на персонала, като включва и стратегическото планиране.

Стремежът към постигане на устойчиво конкурентно предимство от страна на мениджърския екип на всяка една компания, създадена, за да просъществува. Hall (Л14) определя четири източника на конкурентно предимство, както следва:

- ✓ Регулаторна способност – резултат от притежаване на права на интелектуална собственост, договори, търговски тайни и други;
- ✓ Позиционна способност – последица от минали действия и решения;
- ✓ Функционална способност – отнася се до компетентността да се извършват специфични дейности. Тя преминава от знанията, уменията и опита на служителите към другите във веригата на стойността – като доставчици и дистрибутори;
- ✓ Културална способност – включва навици, отношения, вявания и ценности, които се разпространяват сред индивидите и екипите в организацията.

Според него човешките ресурси могат да генерират функционални и културални способности – два от четирите източника на конкурентно предимство. Подобна констатация с право променя възгледите на мениджърите в организациите относно човешките ресурси, като ги издига от позиция на «един от активите на фирмата, който трябва да се ползва ефективно» до «най-ценния актив на компанията». А

постоянно изострящата се конкуренция между фирмите дори ограничи обхвата на *«най-ценния актив»*, като намали неговия брой до *«подходящите хора за организацията»* или *«до определен процент от общия брой на позициите в компанията»*, чиито титуляри създават най-висока добавена стойност и съответно привличат към себе си основното внимание на мениджмънта, изразявано под формата на предоставяни обучения и осигуряване на кариерно развитие.

Съревнованието между «стария и новия свят» в лицето на Обединеното кралство Великобритания и Северна Ирландия, от една страна, и САЩ, от друга. На Острова първо се появява позицията директор по благосъстоянието, чиято функция е да посредничи между мениджмънта и наемните работници. А в САЩ за първи път *National Cash Register Company* отваря офис по персонала през 1890 година, където мениджърите работели, тясно идентифицирайки се с целите на компанията. Някои от по-старите институционално ориентирани изследователи на колективното договаряне в САЩ определят **УЧР** като последната фаза на развитие в поредицата от изследвания и практики в областта на мениджмънта, започнала с движението за човешки отношения, докато британците приемат **УЧР** като американската вариация на наименованието за традиционното **УП** (Л15, Л16). По-късно политиките на Татчъризъм и Рейгъномика намаляват значимостта на индустриалните отношения, а оттам и важността на мениджърите по персонала. Фокусът се измества от колективното към индивидуалното отношение *“работник – работодател”* чрез различни техники по човешки ресурси, обвързани с личното възнаграждение, прилагани от линейните мениджъри. Ето защо **УЧР** се дефинира и като откритие на **УП** от висшия мениджмънт.

Жаждата за издигане престижа на професията в сферата на УЧР у практикуващите я мениджъри и специалисти. Според някои изследователи традиционните мениджъри по персонала имат тесен, функционален поглед, който им пречи ясно да осъзнаят по-обхватни проблеми като стратегия, пазарна конкуренция, трудова икономика, както и ролите на другите организационни функции. Тази критика от страна на колегите създава у мениджърите по персонала чувство за недостиг на влияние и ги прави готови на всичко, което може да им повиши статуса, дори промяна в названието на длъжността от управление на персонала на **УЧР**.

УЧР като удобно за ежедневна употреба съкращение. По този начин някои специалисти в областта определят съвкупността от дейностите, необходими за управлението на хората като: връзки със служителите, индустриални отношения, управление на персонала, организационно поведение и други. В много университети катедрите, в които се проучват и преподават тези научни направления, са приели наименованието **УЧР**.

Поставянето на ударение върху конкретни дейности по управление на персонала. Някои мениджъри и/или изследователи смятат, че определени дейности като: прогнозиране на човешките ресурси, длъжностно проектиране, развитие на служители, управление на промените, оценка на трудовото представяне, възнаграждение на труда и други могат да дадат силен тласък в развитието на организациите (Л17). Освен групите на общите определения и на елементите на системата за **УЧР** Шопов и Атанасова (Л15) идентифицират наличието в литературата на трета група

определения, при които се отдава предпочитание на принципите, върху основата на които **УЧР** се осъществява. Ето защо може да се приеме, че **УЧР** се въвежда в употреба, за да отрази класифицирането на дейностите по управление на персонала като важни и други.

Отказът на отделите по персонала от извършването на някои традиционни дейности, свързани с управлението на хората в организациите (Л18). Самото решение и договарянето с външни фирми за отдаване на определени дейности по управление на персонала – като набиране и подбор на служители, възнаграждение на труда и други, направи организационните структури за управление на персонала известни в съответните компании. А дейностите по управление на персонала, които тези структури запазиха за себе си, им създадоха имидж на реални участници в процесите по прогнозиране и активно управление на нуждите от човешки ресурси в организациите.

*Възприемането на **УЧР** като упътване, наръчник или някаква карта на местност*, които могат да направляват хората от практиката и студентите в разнообразието от понятия и идеи, свързани с управлението на хората в организациите, като им предлагат избори на крайни цели и разнообразие от възможни маршрути за постигането им (по Л15).

*Представянето на **УЧР** като набор от професионални практики*. Тук се приема, че след като чрез **УЧР** се въвежда системния подход в управлението на персонала, то различните дейности, свързани с хората и извършвани в организациите, са взаимнозависими, което налага тяхното последващо съгласуване. По този начин организации, издаващи международно признати професионални сертификати в областта на **УЧР**, реализират кампании за повишаване на неговата значимост, т.е. продават своите услуги – например Chartered Institute of Personnel and Development (UK).

*Възприемането на **УЧР** като манипулативно средство* (по Л19). Чрез него се описва красноречието, което трябва да замаскира експлоататорската същност на капитализма и да направи новите управленски подходи по-поносими. **УЧР** се явява средството, чрез което мениджърите – като агенти на капитала, прикриват свойствената за трудовия процес експлоатация, контролират работниците и служителите и ги подтикват да възприемат различни техники за интензификация на труда.

*Важността и честотата на възникване на проблемите и предизвикателствата в областта на **УЧР***. Правилно Mahoney, Deckor и Fisher определят две направления в изясняване значението на **УЧР** (Л20, Л21):

- ✓ Макро, стратегически (важни, с дългосрочни последици) аспекти, формирани от предизвикателствата, пред които се изправят мениджърските екипи на отделните компании, като: обвързване на дейностите по човешките ресурси с общата стратегия на развитие на организацията, интегрирането на новите организационни формирания след приключени сделки по сливане и придобиване, управлението на човешките ресурси в мултикултурна среда, намаляване броя на персонала на компанията и други.
- ✓ Микро, традиционни, функционални аспекти, обхващащи дейностите по подбор, обучение, възнаграждение и оценка на трудовото представяне на служителите.

Еволюцията в ролята на отдела по човешки ресурси в организацията (по Л2, Л3, Л22). Традиционният функционален подход в работата на звената по човешки ресурси ограничава техните отговорности до осигуряване на персонал, обучение, оценяване и заплащане на персонала. Но съвременните икономически условия налагат на тези звена да развиват пазарна ориентация и да се превърнат в активен член на управленския екип, като добавят и нови отговорности към своята функционална характеристика:

- ✓ да работят за изпълнение на общата стратегия за развитие на компанията;
 - ✓ да работят за повишаване на фирмената конкурентоспособност и ефикасност;
 - ✓ да развиват компетентностите на служителите;
 - ✓ да управляват разнообразието на персонала;
 - ✓ да подкрепят излизането на глобалния пазар на съответната компания.
- Такова препозициониране подсказва възприемане на стратегически подход в работата от страна на отдела по човешки ресурси, което налага (виж Таблица 1.):
- ✓ новите отговорности да се приемат като свързани с хората бизнес проблеми, а не като човешки проблеми;
 - ✓ другите звена в организацията да се третираят като клиенти;
 - ✓ да се добие и поддържа обща представа за деловите нужди на компанията;
 - ✓ да се поставя ударение върху постигнатите резултати, а не върху това, какво се прави;
 - ✓ да подбужда и направлява сериозна дискусия за начина, по който да бъде организирана компанията, за да се внедрява приетата стратегия;
 - ✓ самият отдел да се превърне в агент на непрекъснатата промяна, оформяща процеси и култура, които повишават капацитета за промяна на цялата организация.

Развитието на законодателството в сферата на човешките ресурси, масовият достъп до юридически услуги и подобряването на качеството на мениджмънта в съдебните системи в развитите икономики. Броят на адвокатите на глава от населението е по-висок от всякога, което изостря конкуренцията между тях, включително и чрез рекламиране на правни услуги. От друга страна, все повече хора осъзнават, че могат да съдят за щети, за да преживяват, вместо да работят. Разпространено е становището, че ако се случи нещо лошо в живота на даден човек, някой друг е виновен и трябва да плати за това (Л23). Оттук произтича и новата основна цел на съществуване на отделите по **УЧР**: да предпазват служителите и компанията от съдебни процеси, защото недоволните, уволнените, дискриминираните, сексуално тормозените и т.н. хора съдят, за да защитят правата си, а водените и/или загубените съдебни спорове представляват допълнителни и понякога огромни разходи за компанията.

Таблица 1

Еволюция в ролята на служителите и мениджърите от отдела по човешки ресурси

Еволюция в ролята на отдела по човешките ресурси	Функционален подход	Стратегически подход
Сфери на интерес	Набиране, обучение, заплащане, индустриални отношения	Стратегия и култура на предприятието, интернационализация, политика по наемане на работа
Основно внимание	Намаляване разходите по човешките ресурси	Гъвкавост на ресурсите, намаляваща разходите по човешките ресурси на равнище бизнес единица
Ориентация	Тактика, базирана на микроорганизационно ниво	Тактика, базирана на макроорганизационно ниво
Клиенти на мениджърите по човешките ресурси	Служителите	Мениджъри и външни клиенти
Статус	По-скоро нисък	Доста висок
Образователни изисквания	Няма специални изисквания	Висше образование по УЧР (с управленски опит); генерален директор с опит в УЧР
Профил	Специалист, съсредоточен върху инструментите и управленските системи	Специалист или линеен мениджър, фокусиран върху деловите приноси
Времева продължителност на дейностите	Краткосрочна	Средносрочна и дългосрочна
Бизнес, базиран на...	Сделки	Организационни промени

Класифицирането на проучванията в сферата на УЧР. За тази цел Wright и Boswell определят два критерия: равнище на анализ и брой на изследваните функции, методи или практики по **УЧР** (J124). Равнището на анализ определя две направления за проучване:

- ✓ отделните индивиди, работещи в компанията, които се класифицират по нарочни характеристики – умения, способности, отношения и т.н. Изучава се влиянието на прилаганите функции, методи или практики по **УЧР** в различните им вариации върху служителите във връзка с постигнатата производителност, качество на работа, удовлетвореност, отсъствия и други измерители на трудовото представяне на всеки един от тях;
- ✓ организацията – отделна бизнес единица в рамките на диверсифицирана компания или всички подразделения в компанията. Тук от едно информирано лице се очаква да даде оценка за влиянието на прилаганите функции, методи или практики по **УЧР** в една компания. Интерес представляват измененията на сле-

дените променливи в различните организации. Допуска се, че за всяка отделна организация съществува една единствена стойност на изследваната променлива. По отношение на броя на изследваните функции, методи или практики по **УЧР** са идентифицирани две направления:

- ✓ разглежда се конкретната особеност на отделна функция, метод или практика по **УЧР**, като се демонстрира нейната ефективност, без да се отчита влиянието на други функции, методи или практики в сферата, действащи в организацията. Например корелацията между резултатите от проведено структурирано интервю и последващото трудово представяне на индивида на съответната длъжност. Друга възможност е да се направи опит да се демонстрира влиянието на конкретен икономически метод за управление върху цялата организация, например каква е корелацията между предоставянето на опции за придобиване на акции от компанията и постиганата рентабилност от него.
- ✓ разглеждат се комплекти от функции, методи или практики по **УЧР**, които могат взаимно да се допълват, да се заместват, да си пречат, за да се отчете техният комбиниран ефект.

Отчитайки горепосочените два критерия, основните тематични направления на изследване в областта на **УЧР** могат да се групират, както е показано на фигура 1.

		Брой на проучваните функции, методи или практики в сферата на УЧР	
		Повече от една	Единствена
Равнище на анализ	Организация	Стратегическо УЧР Индустриални отношения Системи за постигане на висока производителност в дейността	Изолирани функции, методи или практики (връзката между определена функционална сфера и представянето на организацията като цяло)
	Индивид	Психологически договор Наемни отношения	Традиционно/Функционално УЧР Индустриална/Организационна психология

Фигура 1. Класификация на проучванията в сферата на **УЧР**.

Модернистичните понятия за обективната реалност от рода на съгласуваност, яснота, непрекъснатост. Те позволяват на Storey да дефинира **УЧР** като подход за постигане на конкурентно предимство чрез стратегическо разгръщане на силно ангажирана и способна работна сила чрез използване на интегрирана група от културални и структурни техники, както и такива по персонала (Л25).

Холограмата като начин за възприемане на **УЧР** – ефикасна метафора, която е в хармония с целевия обект и с духа на времето, като позволява нови начини на виждане и преустройство на социалното възприятие и опит (по Л26). Холографската теория допуска единствена идентичност за **УЧР** като резултат от процеса на проявление на ситуационна социална реализация в съвременните наемни отношения. По този начин холограмата превръща наблюдението в творчески акт – почти винаги се вижда само това, което се търси, а това, което се вижда, се променя спо-

ред наблюдателя. Обяснителните сфери на **УЧР** (напр. овластени екипи, нова корпоративна култура), податливи на изследване (измерване и наблюдение), са повърхностен културален заместител на корпоративизма и плурализма (самите те свързани с **УЧР**). В тази връзка значението на **УЧР** се ограничава до колективно съществително за множеството концепции и методи, създадени за управление на наемните отношения.

Холографската теория въплащава комплекс от алтернативни, онтологични, епистемологични и методологични предположения, пречупващи се в основната подразбираща се сфера на **УЧР**, т.е. докато има повърхностни вариации в обяснителната сфера, това, което става в основната подразбираща се сфера на **УЧР**, е подобно, въпреки различните ситуационни съображения. Например независимо, че в *HP* прилагат меко **УЧР**, а в *McDonald's* твърдо **УЧР**, и двете компании дават на служителите си необходимата подкрепа, за да работят на изискваното равнище.

Холографската теория позволява да се приемат (и премахват причините за) очевидните противоречия и парадокси на съвременните наемни отношения. Като социалните явления и холограмата съществува в множество паралелни сфери (по Л13). Ето защо холографски е възможно служителите да са и гъвкави, и специализирани, да бъдат едновременно ангажирани и освободени и т.н.; за политиките – да бъдат и твърди, и меки; а за компаниите – да оптимизират и ниски разходи, и високо качество.

По същата логика, ако **УЧР** е в процес на формиране, а индустриалните отношения са в процес на отживяване, последните никога няма да изчезнат, а ще се проявяват чрез остатъчни явления и елементи от практиката в специфичните, възприети форми на **УЧР**. Това позволява индустриалните отношения и **УП** да не се възприемат като алтернативни подходи, а като взаимно свързани, социално изградени процесуални практики, различни аспекти на динамичната цялост, наречена **УЧР**.

Специализираните издания в областта на УЧР. Deadrick и Gibson (Л27) преглеждат статиите в четири утвърдени периодични издания¹ в сферата на **УЧР** за период от 30 години (1976–2005). Първите две списания са насочени към хората от практиката, а вторите две – към академичната общност. Проследено е развитието на популярността на 14 тематични направления² през годините, несъответствието в интересите между науката и практиката, както и настъпилите промени в стойностите на горепосочените параметри. По този начин косвено се определят разлики в съдържателно отношение при **УЧР** между практики и изследователи. Резултатите показват, че “развитието на човешките ресурси” и “осигуряването с персонал” са доминиращите проблеми в сферата на **УЧР** за периода. По отношение на мотивационните въпроси се забелязва трайно несъответствие между наука (голям интерес) и практика, а нарастващо несъответствие в интересите на двете заинтересовани

¹ “HR Magazine”, “Human Resource Management”, “Journal of Applied Psychology” и “Personnel Psychology”.

² Съдържание: развитие на човешките ресурси, осигуряване с персонал, мотивация, възнаграждение, индустриални отношения, отдел по човешките ресурси, изпълнение на трудовите задължения, СУЧР, разнообразие, административно управление на персонала/безопасност на труда, технологии, международно управление на човешките ресурси, освобождаване от работа, екипи;

групи се забелязва по отношение на “възнаграждението на персонала” (изявен интерес от страна на практиката). Несъответствие липсва при проблемите, свързани с развитието на човешките ресурси и осигуряването на персонал.

4. ВАРИАЦИЯТА – СУЧР

Представеното определение на *Boxall* (и компания) за **СУЧР** (Л4) не разкрива пълната картина, поради разгорещен спор относно неговата същност, обхват, място, роля и значимост, дължащ се на различни предположения, допускания и търсения за характеристики на средата, на организационната стратегия, прилагани функции, методи и практики по човешки ресурси, връзки и зависимости между всички тях.

Но нека първо да се затвърди схващането за стратегическия характер на човешките ресурси в организацията. Традиционно всеки ресурс се определя като стратегически важен, ако е хетерогенен, неподражаем, неприсвоим или незаменим. А човешките ресурси имат стратегически характер и по други причини:

а/ те са оскъдни – търсените лични качества и способности не са широко представени на трудовия пазар;

б/ те са ценни – подходящите хора дават възможност на компанията да предлага продукти или услуги, високо ценени от клиентите;

в/ те трудно се заместват – в компанията резултатите на служителя зависят не само от неговите знания, но и от неговата мотивация, удовлетвореност и цялостната му личност;

г/ част от придобитите ползи са присвоявани от предприятието, защото служителите му не знаят точно каква нова стойност създават.

Важен фактор при изясняване на СУЧР представлява начинът за позициониране на стратегията по човешките ресурси по отношение на общата стратегия за развитие на организацията. Miles и Snow определят **СУЧР** като система на човешките ресурси, приспособявана към изискванията на организационната стратегия (Л28). Wright и McMahon го описват като модел на планирани дейности по човешки ресурси, проектирани да позволяват на организацията да постига целите си (Л29). Подобни определения дават основание **СУЧР** да се представя и като инструмент за внедряване на организационната стратегия, и като проактивна функция, чиито дейности създават и оформят организационната стратегия. A Ulrich предлага три варианта за позициониране на стратегията по човешките ресурси спрямо общата стратегия за развитие (по Л2, Л30):

- ✓ Производна стратегия по човешките ресурси – подчинена на общата стратегия за развитие и съгласувана с останалите функционални стратегии. В тази ситуация приоритетите на отдела по човешки ресурси произтичат изцяло от общата стратегия за развитие. Ето защо функционалните специалисти прилагат единствено “*спусканата отгоре*” глобална стратегия и изпълняват свързаните с нея и подкрепящи я функционални планове и програми, без да могат да влияят върху изготвянето им или да ги променят.
- ✓ Независима стратегия по човешки ресурси – изгражда се отделно от общата стратегия за развитие на организацията и се съсредоточава върху въпроси, определяни

от самата нея като важни за компанията. По този начин се създава възможност да се пропускат съществени общоорганизационни приоритети и стратегически ориентации или дори функцията по човешки ресурси да работи срещу тях.

- ✓ Интегрирана стратегия по човешки ресурси – позволява на отдела да допринася още при формулирането на общоорганизационната стратегия, като по този начин се превръща едновременно в партньор на висшия мениджмънт, в административен експерт, в радетел за повишаване приноса на служителите, в защитник на интересите им пред висшия мениджмънт и в агент на непрекъсната промяна.

Обхванатите от СУЧР дейности и теми. По този начин Mabey, Salaman и Storey (Л31) определят четири направления:

а/ социално-икономическо – вътрешнофирмената и околната среди влияят върху проектирането и внедряването на стратегии по човешките ресурси;

б/ СУЧР влияе върху резултатите на компанията, като основен интерес представлява измерването на тези резултати;

в/ възприетият стил на управление подпомага или пречи на въвеждането на нови форми на организация;

г/ СУЧР оказва въздействие за подобряване на организационния капацитет.

Съществуват и други насоки за анализ на СУЧР (по Л32):

а/ *универсалистична* – предполага се, че съществуват най-добри практики по УЧР, допринасящи за подобряване на финансовото представяне на компанията, независимо от стратегическите цели. Но отделните изследвания дават различно съдържание на системата от най-добри практики по УЧР;

б/ *ситуационна* – предполага се, че ефикасността на прилаганите практики по човешки ресурси зависят от специфични организационни стратегии. Приема се, че практиките по УЧР, които не са синергистични, не са съгласувани с организационната стратегия и противоречат (по отношение на желани резултати) на останалите практики по УЧР, объркват и създават неяснота, която може да възпрепятства индивидуалното и организационното представяне.

в/ *конфигурационна* – определя съответствието на практиките по УЧР с организационната стратегия като съществен фактор във връзката “УЧР – фирмено представяне”. Признава се съществуването на конкретни “идеални комплекти” от практики по УЧР с най-висока вътрешна съгласуваност и взаимно допълване, които са съвместими с организационните цели (поне със стратегическите) и със съществуващата организационна структура. Търси се най-добрият комплект от практики за внедряването на преследвана стратегия.

От своя страна Chadwick и Cappelli (Л33) в известна степен обогатяват обхвата на гореизложените насоки, като реално предлагат още един подход за изследване на СУЧР, чрез който се търси отговор на въпросите доколко стратегическите избори на организациите влияят на тяхната конкурентна среда и как тези избори се отразяват върху съществуващите системи по УЧР.

А Паунов (по Л34) разчупва «изкуствено» поставяните граници между четирите насоки за анализ на СУЧР като едновременно определя важни за съвременната организация дейности в тази сфера (напр. разузнаване, селекция, подбор и професионално развитие, оценка, възнаграждения) и формулира стратегическите реше-

ния, типични за всяка една от тях (напр. разбиране на доминиращите управленски практики на пазара на труда, на ползваните системи за квалификация, на установените равнища на заплащане на различните длъжности, отсяване на «нежелани» заети или внимателен предварителен подбор и други).

Еволюционната и хронологическа перспектива. Тя обяснява интереса на М. Lengnick-Hall, С. Lengnick-Hall, Andrade и Drake (Л35) към проследяване на развитието в сферата на **СУЧР** през последните 30 години чрез поставяне на акцент върху седем теми:

- ✓ *Разяснения относно съответствията и ситуационните перспективи.* Освен гореспоменатите са идентифицирани и проучвания за съответствия: между практики по човешките ресурси и специфични характеристики на организацията и околната среда (отрасъл, иновационна стратегия, технология, размер, фази в жизнения цикъл, ролята на печалбата³, основна технология⁴, законодателство, трудов пазар, култура и други), между различните дейности по **УЧР** при различни равнища на конкретизация (напр. политики по възнаграждението, методи, практики и процеси), между различните сфери на дейност в рамките на **УЧР** (напр. подбор и възнаграждение), между дейностите по **УЧР** в рамките на конкретна функция по **УЧР** (напр. прилаганите практики в сферата на подбора на персонал), между отделните категории персонал и съответните набори от практики по **УЧР** и други.
- ✓ *Изместване на акцента от управлението на хора към създаване на стратегически приноси.* Констатирано са взаимовръзки между човешките ресурси (знания, умения, способности, ключов персонал, лични контакти, комуникационни мрежи), прилаганите практики по **УЧР**, работата на отдела по човешки ресурси, от една страна, и, от друга страна: подобряване цялостното представяне на компанията (производителност, норма на възвръщаемост на ценните книжа), постигане на устойчиво конкурентно предимство, подобряване на организационната иновативност и гъвкавост, подобряване на взаимодействието между отделните бизнес единици от компанията.
- ✓ *Доразвиване (усложняване) на компонентите и структурата на системата за УЧР.* Констатирано е, че ефектът от комбинираното прилагане на някои функции, методи и/или практики по **УЧР** е по-голям от приноса на отделна функция, метод или практика за подобряване представянето на компанията. Ето защо всяка една комбинация от функции, методи и/или практики може да се обособи като система от по-нисък ранг, ориентирана към специфична категория персонал (мениджъри, изпълнителски кадри, временни работници и т.н.) или към различните субкултури в организацията.
- ✓ *Разширяване обхвата на СУЧР.* Интересът се насочва извън организацията, за да обхване цялата верига за създаване на добавена стойност (доставчици, дистрибутори, клиенти и други), различните форми на обединения (съвместно из-

³ Видовете организации според ролята на печалбата: организации с идеална цел, публични институции, стопански организации и кооперации (Л7);

⁴ Видовете организации според основната технология – добивни, преработващи, обслужващи, информационни (Л7);

ползване на служители, партньорства в обучението и развитието на персонала, интегриране на вътрешните пазари на труда на определен брой организации и други). Международното **УЧР** намира интерпретации във взаимоотношенията между отделните бизнес единици и централата на организацията, факторите и етапите за управление на успешни промени, установените икономически системи и други.

- ✓ *Внедряване и изпълняване на стратегиите по човешките ресурси.* Интересът е насочен към ситуационни фактори, непредвидими или непредвидени предизвикателства или промени, възпрепятстващи ефективното реализиране на планираните интервенции по **УЧР** – разбират ли служителите целите на компанията и как да допринасят за постигането им, какво е влиянието на отдела за **УЧР** върху директорския борд и други.
- ✓ *Измерване на резултатите от предприеманите начинания в сферата на СУЧР.* Като показатели са идентифицирани: котировките на фирмените акции, годишният размер на печалбата, степента, в която една компания задоволява заинтересованите групи на различни пазари (финансов, трудов, потребителски, политически), състоянието на заинтересованите групи и други.
- ✓ *Методологически проблеми.* Изказани са съмнения относно валидността на понятията, евентуални грешки в измерванията по отношение на дейностите при **УЧР**, влиянието на времеви лаг между внедряването на конкретни инициативи по **УЧР** и постигането на резултати, значението на равнищата за измерване на системите по **УЧР** (програми – най-често използваното, и други възможни: принципи, философии, политики, функции, методи, практики, процеси, организационен климат).

5. ПРИЧИНИ, КОИТО ПРЕЧАТ ЗА ЕДНОЗНАЧНОТО ОПРЕДЕЛЯНЕ НА УЧР

Хората от практиката и академичната общност констатираят натрупване на противоречия, напрежение и разнообразие от емпирични форми и обяснителни модели за същността на **УЧР** и бъдещото му развитие. **УЧР** се открива в практиката, преподава се и се изследва, но постигането на пълно съгласие относно значението на термина остава непостижима цел. А това създава ситуация, при която всяко едно задълбаване в изучаването на **УЧР** отслабва доверието в него.

Могат да се определят поне шест причини, които затрудняват идентифицирането на **УЧР**:

- 1) Има твърде различни виждания за неговото значение;
- 2) Трудно се установяват прилики в **УЧР** в различните организации;
- 3) Трудно се установяват понятия за ясно описание на процесите в **УЧР**;
- 4) Наблюдава се промяна в обектите, където се практикува **УЧР**;
- 5) Методологическият навик да се фрагментират изследваните явления;
- 6) Демографски характеристики на населението.

Първата причина се потвърждава от представените определения за **УЧР**, които отразяват различни гледни точки. Оказва се, че **УЧР** не включва определен набор

от управленски функции, методи, практики и други, а е постоянно разширяваща област. В нея всичко, което се прави за управлението на отношенията “работник – работодател” и на трудовите ресурси, е **УЧР**.

Втората причина почива на факта, че голяма част от функциите, методите и практиките по **УЧР** възникват в големи мултинационални корпорации, в които няма профсъюзни организации (или те имат слабо влияние), но действат механизмите на силна корпоративна култура. В резултат отношенията “работник – работодател” се оказват индивидуализирани.

Третата причина е свързана с развитието на понятията с течение на времето. Появата на **УЧР** в рамките на поведенската теория предизвиква промяна в самата идеология на служебните отношения и принципно нова визия за работните отношения, в които “*нищо не се е променило*”, но “*всичко ще се възприема различно*” (Л15). Социалният процес, чрез който това е опитвано и до известна степен е извършвано, включва въвеждане на редица нови понятия (гъвкавост, определяне на точния размер и т.н.) и промяна на съществуващата терминология (работа в екип, участие и т.н.). Някои от тези термини са още по-неясни и дори опасни, защото, въпреки че се ползват за описание на определени практики, концептуално те представят спорни управленски аспирации (работа в екип, грижа за клиента и т.н.) и целеви състояния на съществуване (овластяване, ангажираност и т.н.). Истинският проблем е в това, че докато старият език отпада, новите значения още не са се оформили. Някои се опитват да разрешат този проблем чрез двоични опозиционни понятия като: гъвкаво-специализирано, риторично-реално, меко-твърдо **УЧР**.

При четвъртата причина като обекти се определят самата организация, отделният служител и наемните отношения. Привидно постоянното реструктуриране в съвременните организации, появата на сектора на малкия бизнес и непрекъснатият ръст на нестандартните форми за наемане на работа са показатели за процес на масивна промяна, за разлика от разпространението на постмодерни и виртуални организации. Подобни промени, комбинирани със създаване на вътрешни, но финансово независими бизнес единици, увеличаване на преотстъпените на външни подизпълнители дейности и намаляване размера на работната сила предполагат, че вече не е възможно напълно да се определят организационните структури и граници (дори в публичния сектор и в сектора на финансовите услуги).

Служителят също променя своята идентичност (и ангажираност), защото се въвеждат плоски организационни структури, а идеята за сигурност в работата вече не е характерна. Все повече се разпространява временната, на намален работен ден, субконтракторска или в полза на дадена агенция работа, за разлика от добре огласените високотехнологични работа от дома и работа в мрежа. Затова резюметата и препоръките са се превърнали в основна предпоставка за наемане на работа в развитите икономики. Конвенционалната идея за кариера се трансформира в специфично за всеки индивид портфолио от умения и компетентности, които същият може да пренася от едно работно място на друго. Това се дължи и на факта, че все повече компании въвеждат за собствено ползване нови длъжностни наименования, липсващи или в известна степен различаващи се от посочените в съответните класификатори на професиите и длъжностите, използвани за административни цели.

Нещо повече, поради огромното разнообразие от начини за извършване на дадена работа в организациите, съществува голяма вероятност отделните кандидати за дадена вакантна позиция да притежават различни умения и компетентности, независимо от това, че доскоро са заемали длъжности с определено наименование. От друга страна, съвременният човек на наемния труд не се нуждае от дълъг стаж в една компания, за да разбере, че динамиката на средата и постоянните организационни промени предопределят работни роли, които са повече от всякога дифузни и лошо дефинирани, а и в офиса постоянно се добавят нови електронни компоненти или той дори става виртуален. Ето защо на преден план излиза способността на индивида да представя себе си.

Петата причина се дължи на методологическия навик да се фрагментират изследваните явления и след това всеки фрагмент да се нанася на картата при предварително определена дефиниция (Л24). Именно този подход обуславя неуспеха да се разбере какво е **УЧР**, защото отделни фрагменти могат да останат откъснати от цялото и за всеки от тях **УЧР** да е нещо различно. И в реалността всичко зависи от заетата позиция и нищо не е фиксирано. Ето защо е правен изводът, че **УЧР** не съществува, че е само риторика, че е пълно с противоречия, че не е това, което изглежда. Качеството в изследователската работа в областта на **УЧР** може да се подобри, ако отделните проучвания не се ограничават до едно единствено равнище на анализ или до конкретна практика.

Шестата причина произтича от факта, че базата на младите поколения намалява в развитите страни поради ниска раждаемост и удължаване продължителността на живота. Този проблем намира решение чрез управлявания до известна степен поток на трудова емиграция от източноевропейските и други развиващи се страни към развитите икономики. Пред **УЧР** възникват нови предизвикателства като легализиране пребиваването на новодошлите, тяхната социална и културална интеграция.

По отношение на страните от Източна Европа ситуацията е още по-драматична, понеже значителна част от младите хора в трудоспособна възраст търсят по-добра реализация в чужбина. Почти навсякъде ромските общности живеят изолирано. Държавата, работодателските организации и синдикатите не полагат достатъчно грижи за тяхната социална и културална интеграция, дори ромите са обект на дискриминация по отношение на достъп до образование и равни възможности за намиране на работа.

6. ОПИТ ЗА ИЗВЕЖДАНЕ НА ДЕФИНИЦИЯ ЗА УЧР ПРИ БЪЛГАРСКИТЕ УСЛОВИЯ

Близката история на България позволява да се обособят няколко периода, отличаващи се с характерни особености в управлението на хора: социалистически период (до 1990 година), период на политическа и икономическа нестабилност (1990 – 1998), период на стабилизация и реформи, довели до приемане на България в Европейския Съюз (1998 – 2007) и период на първите години от членството на България в Европейския Съюз (от 2007 до този момент).

За *социалистическия период* е характерно, че осигуряването на работа е било грижа на държавата и на ръководствата на организациите – собственост на същата. Низовите ръководители от всички сфери на икономиката са имали нисък икономически и организационен статус. Много трудно се е извършвало освобождаване на веднъж назначени работници, дори да са показвали проблемно поведение или несправяне с работата. Вътре в страната се е прилагало общо ниско ниво на заплащане на труда, допълвано от голям брой социални придобивки, обвързани единствено с членството в съответната организация. По-високо се е заплащал не толкова квалифицираният труд, колкото тежкия, вредният или опасният, или работата в чужбина. В повечето организации вложеният труд не се е оценявал или се е оценявал по формални белези. Повишенията са се извършвали по заслуги, произход и лично усмотрение на ръководителите. Управлението на хората в организациите се е извършвало чрез отдел “Труд и работна заплата” и отдел “Личен състав”. *Ето защо може да се приеме, че УЧР през този период се е свеждало единствено до стриктно спазване на действащото трудово и осигурително законодателство, а мотивационната политика на организациите е била «иззета» от партийните и други казионни структури по месторабота и местоживееие, членството в повечето от които е било задължително.*

Периодът на политическа и икономическа нестабилност се характеризира със започване на постепенно оттегляне на държавата от активна икономическа дейност, като се слага край на стопанското планиране на национално и отраслово равнище, разпускат се партийните структури по месторабота и местоживееие и нараства влиянието на профсъюзите. На началниците във ведомствата, организациите и фирмите се налага да опитват да променят възгледите си за управлението на бизнеса:

- ✓ Разбирането, че ресурсите са оскъдни, изисква разумното им използване, ефективното им оползотворяване и опазване на околната среда с оглед постигане на устойчиво развитие.
- ✓ Свиването на гарантираните пазари за продукцията и услугите на местните организации превръща техните сродни предприятия и фирмите, произвеждащи продукти заместители, в конкуренти за клиенти, пазари, технологии, суровини, персонал и т.н.
- ✓ Държавата запазва контролната си функция, но прехвърля стратегическото планиране като отговорност на висшия фирмен мениджмънт, включително и в областта на човешките ресурси.

Доколко и в какви срокове голямата част от действащите управленски кадри успяват да променят своите ценности и убеждения е труден въпрос, особено ако в анализа се отчетат някои явления, съпътстващи прехода на страната към пазарна икономика, като първоначалното натрупване на капитали и кулминационната финансова и икономическа криза от 1996/1997 година.

Осигуряването на работа се прехвърля като задължение на самия индивид или на *връзките* на неговите близки и познати. На индивида се гарантира правото да бъде собственик и/или наеман служител на официално регистрирана организация според неговите възможности и желания. Низовите ръководители в производството запазват своя нисък икономически и организационен статус. Продължава ситуацията, при която

веднъж назначен, работникът трудно може да бъде освободен. Общото ниско ниво на заплащане на труда се счита за конкурентно предимство, а част от него се дава *на ръка*. Дори в тогавашната версия на Кодекса на труда е посочено, че «... трудово правоотношение възниква и когато, без да е сключен писмен трудов договор, работодателят е приел на работа работника или служителя и той е започнал да я изпълнява...» (ЛЗ6). Тежният, вредният или опасният труд продължават да поддържат по-високите си равнища на заплащане в сравнение с квалифицирания. Оценяването на трудовото представяне продължава да не е приоритет дори и на началниците в частните организации. Високата безработица предопределя ниските равнища на възнаграждение, което понякога се изплаща и със закъснение. Минималната работна заплата не осигурява необходимите средства за съществуване на работещия. Повишенията се извършват по лично усмотрение на ръководителите (ЛЗ7). Прилагането на съвременни практики по **УЧР** е ограничено дори в представителствата на утвърдените световни компании в България⁵ поради възприетата от тях стратегия на адаптация.

Проучванията показват, че след увеличаване използването на стратегии и политики в областта на персонала от началото на деветдесетте години на двадесети век, то към края на десетилетието се наблюдава спад в интереса на компаниите у нас в тази област при наличие на значително изоставане в сравнение с развитите икономики (по ЛЗ8, ЛЗ9). *Ето защо УЧР за този период може да се определи предимно като упражняване на власт и стремеж към постигане на лично благополучие от страна на работодателите чрез човешките ресурси, почти без да прилагат необходими съвременни знания и умения, за сметка на широко разпространеното демонстриране на неприемливи поведения, оформили среда на секретност и отричане, критикуване и надменност, избягване на отговорност и съперничество за ресурси, пасивност и чувство за безпомощност, тлеещи конфликти и прояви на остро противопоставяне.*

Периодът на стабилизация и реформи, довели до приемане на България в Европейския Съюз е свързан с трансформацията на значителната част от активите на държавата в частна собственост чрез приватизация и реституция. Предприети са редица «непопулярни» мерки като: увеличаване на осигурителния стаж и възрастта за получаване на пенсия, освобождаване на работодателите от задължението да внасят осигуровки за работника през време на отпуск по болест, въвеждане на здравни осигуровки, постепенно увеличаване на дела от социалните осигуровки за наемния работник спрямо дела за сметка на работодателя.

Като се отчитат условията на преход, в които функционират организациите у нас към онзи момент, то категоризирането на дейностите по **УЧР** като стратегически или не, зависи най-вече от това, дали са систематично свързани със *стратегическите нужди*⁶ на организацията, а не чак толкова, дали са дългосрочно или краткосрочно ориентирани, или дали са насочени по-скоро към висшия мениджмънт, отколкото към неуправленските служители. Това се потвърждава от предприетите от някои нови соб-

⁵ Единици от компаниите *TOP 500* на списание *FORTUNE* развиват дейност у нас.

⁶ *Стратегически нужди* – обикновено организациите определят (или преопределят) своите стратегически бизнес нужди през трудни времена така, че тези нужди отразяват цялостния план на мениджмънта за оцеляване, растеж, адаптивност и рентабилност.

ственици действия за намаляване броя на персонала скоро след придобиване на целевата компания (средно с 50%). Тъй като в повечето случаи подобни действия са в нарушение на сключените договори за покупко-продажба, понякога те се осъществяват чрез програми за оптимизиране структурата на организацията, по които спомагателните звена се отделят като самостоятелни подразделения (подобно на холдингова структура) с прилежащ персонал. Приватизираната организация запазва само основните и/или създаващите най-висока добавена стойност дейности (напр. *КЦМ* – Пловдив, *Антибиотик* – Разград, *МК Кремиковци* и други), което се приема и от редица изследователи като най-добър начин за постигане на растеж в трудни времена като условия на икономика в преход, нарастващи изисквания на заинтересованите групи, рецесия или криза в икономата и други (Л40). По този начин стратегическите приоритети на отдела по човешки ресурси произтичат изцяло от общата стратегия за развитие. Функционалните специалисти прилагат единствено *спусканата отгоре* глобална стратегия и изпълняват свързаните с нея и подкрепящи я функционални планове и програми, без да могат да влияят върху изготвянето им или да ги променят.

От друга страна, непрекъснатите скандали във връзка с извършени приватизационни сделки и реституция като че ли разклатиха някои от устоите в конвенционалната мъдрост на българина, изразявана чрез поговорки като например: *С труд всичко се постига* или *Който се учи, той ще сполучи*. Това отчасти обяснява постигнатото и задържащо се ниско равнище на производителност на труда в организациите, защото голяма част от хората на наемния труд не виждат перспектива за успешно развитие в живота си, още повече, че традициите повеляват на средна възраст българинът да притежава къщата и автомобила си, без да е поел на плещите си финансовото и психическото бреме на дългосрочните кредити и/или ипотечи.

Ето защо УЧР за този период може в голяма степен да се отъждестви с модела на Мичиганската бизнес школа, според който служителите са ресурси като всички други ресурси в организацията и трябва да се придобиват възможно най-евтино, да се ползват пестеливо, да се развиват и използват възможно най-пълноценно, т.е. акцентът пада върху икономическата страна на управлението на хората в трудовия процес.

Но от гледна точка на характера на предприетите наложителни реформи в редица сфери, УЧР по-скоро се доближава до политиките на Татчъризъм и Рейгъномика от осемдесетте години на двадесети век, налагащи пестеливост в публичните разходи, мащабна приватизация, отхвърляне на сковаността на трудовия пазар, освобождаване силите на свободния пазар чрез повишаване свободата на личния избор и намаляване на данъците.

В момента тече периодът на първите години от членството на България в Европейския съюз. Макар и номинално членове на клуба на развитите страни, реално българският бизнес и държава имат да извървят сериозен път на културална адаптация, борба с незаинтересоваността и апатията, корупцията, финансовите измами и на повишаване качеството на мениджмънта в организациите. Съвременните кризи, съпътстващи страната (газова, световна финансова и икономическа криза), продължават да ограничават фокуса на вниманието на мениджърите към краткосрочни планове, отчетни периоди и предизвикват заемаването на пасивна, дори в някои аспекти отбранителна,

позиция по отношение на променящото се законодателство и препоръчваните “добри практики” във връзка с процеса на реално интегриране на националната икономика в рамките на Европейския съюз. Например, едва след като понесоха сериозни загуби вследствие на “неочакваната” суша (2007 г.), някои компании от хранително-вкусовата промишленост назначиха на работа метеоролози или се абонираха за периодичните доклади на различни метеорологични институти. България се превърна в обслужваща икономика за старите страни членки на Европейския съюз – само малък брой професии могат легално да бъдат упражнявани на единния пазар на труда (в отделни страни членки) преди 2014 година. Ето защо възникна недостиг на шофьори, което наруши съотношенията в заплащането според притежаваните образование и квалификация. За съжаление планирането на човешките ресурси засега остава недоразвит компонент на системата по **УЧР** в организациите у нас.

Макар и България да е една от страните членки, които в най-голяма степен са претворили регламентите, директивите и препоръките на Европейския съюз в собственото си законодателство, все още не могат да се отбележат значими постижения на организации от частния, публичния и неправителствения сектор в икономическата област, включително в сферата на **УЧР**. Това се обуславя от факта, че действащото законодателство осигурява функционирането на една система единствено на базово или на приемливо равнище. Постигането на изключително високи резултати при функционирането на организациите в една икономика изисква наличие и стремеж към изграждане на подходящи и съответстващи помежду си организационни и национална култури, както и последващото навременно превръщане на някои подходящи норми от водещите организации – като прилагани управленски подходи, методи, правила и т.н., в нормативни актове, задължителни за всички организации, които развиват дейност в страната. По този начин постепенно може да се увеличава базата на определяното като “приемливо” равнище на функциониране за организациите в националната икономика. А за да запазят лидерските си позиции, преуспяващите организации трябва да търсят нови устойчиви конкурентни предимства във всички направления, включително чрез човешките ресурси. Така може да се завърти една спирала, която да създава условия за повишаване качеството на мениджмънта в организациите.

Ето защо се предлага следната дефиниция за **УЧР** в България през текущия период: *система от характерни за водещите компании, държавни структури и неправителствени организации от развитите страни – и най-вече от старите страни членки на Европейския съюз, практики за цялостно управление на наемните отношения в съчетание с основното изискване за стриктно спазване на регламентите и своевременно претворяване в националното законодателство на директивите и препоръките на Европейския съюз.* Така се разкрива интернационалната перспектива, признаваща важността на глобалната икономика, а също и ценността на проектирането на дейности по **УЧР**, обърнати към решаване на проблемите, породени от взаимодействието между различните култури и политически атмосфери в отделните страни – стари и нови членки на Европейския съюз, северни и южни държави от общността.

Литература:

- Л11. Shakespeare W., "Hamlet", SPH "Narodna Kultura", Sofia 1955, p.61;
- Л12. Ulrich D., "A new mandate for human resources", Harvard Business Review, Jan./Feb. 1998;
- Л13. Lipiec J., "Human resources management perspective at the turn of the century", Public Personnel Management, Summer 2001, Vol. 30, Issue 2, p.137;
- Л14. Boxall P., Purcell J., Wright P. M., (2007). Human resource management: scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, P. M. Wright (Eds.), The handbook of human resource management (pp. 1÷16). Oxford university press;
- Л15. Keenoy T., "Review article: HRMism and the languages of re-presentation", Journal of Management Studies, 1997, 34, 5, pp.825÷841;
- Л16. Владимирова К., "Управление на човешките ресурси: стратегии, стандарти, практики", Стопанство, 2006г., стр.7;
- Л17. Златев В., "Мениджмънт без граници", издателство "Стопанство", 1999г., 44÷45, 55÷63;
- Л18. Peters, Waterman, "In search of excellence", 1982;
- Л19. Спасов, Трифонов, Касабова, Алякова, "Икономикс - учебен речник", издателство "Люрен" 1995г., стр.630;
- Л10. Tracey, W., "The human resources glossary", 3d edition, St. Lucie Press, 2004, p103, p319;
- Л11. Илиев Й., "Управление на човешките ресурси. Умението да мотивираме", Абагар, 2005г., стр.59÷63;
- Л12. Паунов М., "Трудова мотивация", СИЕЛА, 2009г., стр.105÷110;
- Л13. Oswick C., Keenoy T., Grant D., "Managerial discourses: Words speak louder than actions?", Journal of Applied Management, 1997, 6 February, pp.5÷12;
- Л14. Hall R., "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", Strategic Management Journal, August 14, 1993, pp.607÷618;
- Л15. Шопов Д., Атанасова М., "Управление на човешките ресурси", Тракия-М, 1998г., стр. 15÷19;
- Л16. Price A., "Personnel management", in Human Resource Management in a Business Context, 2nd edition, 2004, (<http://www.hrmguide.net/hrm/chap1/ch1-3.html>);
- Л17. Guest, D., "Personnel and HRM", Personnel Management, October 1989.
- Л18. Peters L. H., Greer C. R., Youngblood S. A., "The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management", Blackwell Publishing Ltd., 2004, pp.334/335;
- Л19. Dictionary of human resource management, Oxford university press, 2001, pp.161÷164, Business source premier (AN25505778);

- Л20. Mahoney T., Deckop J., "Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM)", *Journal of management*, 1986, 12: 223÷241;
- Л21. Fisher C., "Current and recurrent challenges in HRM", *Journal of management*, 1989, 15: 157÷180;
- Л22. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., "Human resource management: Gaining a competitive advantage", IRWIN 1994, pp. 270÷272;
- Л23. Gutfeld G., "What the hell is going on with... We explain the world... in eight pages!", *Men's Health*, January/February 2000;
- Л24. Wright P., Boswell W., "Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research", *Journal of management*, 2002 28(3), pp.247÷276;
- Л25. Storey J., "Human resource management: Still marching on, or marching out?", in Storey J., "Human resource management. A critical text", 1995, London: Routledge;
- Л26. Keenoy T., "HRM as hologram: a problematic abstract", *Journal of management studies*, Jan., 1999;
- Л27. Deadrick D. L., Gibson P. A., Revisiting the research–practice gap in HR: A longitudinal analysis, *Human Resource Management Review*, 19 (2009), pp. 144–153;
- Л28. Miles, R. E., and Snow, C.C. (1984) 'Designing strategic human resource systems'. *Organizational Dynamics* (Summer): 36-52.
- Л29. Wright, P. M., and McMahan, G.C. (1992) 'Theoretical perspectives for strategic human resource management'. *Journal of Management* 18: 295-320.
- Л30. Паунов, М., "Стратегията по човешките ресурси и функционалното звено човешки ресурси в организацията", Юбилейна конференция: Трудът и неговата защита през 21ви век, УНСС, 2003г.;
- Л31. Mabey, C., Salaman, G. and Storey, J. (eds.) (1998) *Strategic Human Resource Management: A Reader* The Open University/Sage.
- Л32. Delery, Doty, "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 802÷835;
- Л33. Chadwick C., Cappelli P., "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management", 1999 in Wright P., Dyer L., Boudreau J., Milkovich G., "Research in personnel and human resource management, supplement for strategic human resource management in the 21st century: 11÷29, Greenwich, CT: JAI Press;
- Л34. Паунов М., "Стратегическо управление на човешките ресурси", УИ "Стопанство", 2004г., стр. 9÷13;

- Л35. Lengnick-Hall M., Lengnick-Hall C., Andrade L., and Drake B., Strategic human resource management: the evolution of the field, Human resource management review, 19 (2009), pp.64÷85;
- Л36. Актуална версия на кодекса на труда към 1996 г. (ДВ, бр.2, 1996);
- Л37. Златев В., “Проблеми и предизвикателства пред индустриалния мениджмънт в България”, сп. “Алтернативи”, Май, 1997 г.;
- Л38. Вачкова Е., ”Стратегическото управление на човешките ресурси – фактор за ускоряване на европейската интеграция”, Годишник на СУ “СВ. Климент Охридски” – Стопански факултет, том 1, 2001г., стр. 139-147;
- Л39. Вачкова Е., “Съвременни тенденции в управлението на човешките ресурси в Европа и в България”, конференция: “Стратегическото управление на човешките ресурси в България в периода на преход към пазарна икономика”, Интърнешънъл юнивърсити, 1998г.;
- Л40. Mello A., “Creative destruction or concentrating on the core: which is the right path to growth?”, HBR, January 2003, Next generation growth – a special report from Harvard management update, pp. 10&11.

СЪВРЕМЕННИ АСПЕКТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Резюме:

В студията се анализира съвременното схващане за същността, обхвата, мястото, ролята и значимостта на управлението на човешките ресурси, като се отчитат различни нюанси, оформяни под влиянието на съвременните икономически условия. Това се постига чрез идентифициране на фактори, определящи значението на управлението на човешките ресурси, включително и на неговото стратегическо направление. А също и чрез аргументирано извеждане на полезна дефиниция на управлението на човешките ресурси в българските условия, като събитията от последните двадесет години в тази сфера се групират в три отделни периода.

CONTEMPORARY FACETS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract:

This study analyses the contemporary comprehension of human resource management – essence, scope, position, role and importance, by considering different nuances, shaped under the influence of the current economic conditions. This is achieved by identification of factors, defining the meaning of human resource management, including its strategic direction, and well-grounded development of a useful definition of human resource management in Bulgarian context, as the events in this sphere from the last twenty years are classified into three sub-periods.