

## ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Гл. ас. д-р Милен Динков  
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

### CHALLENGES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Head Assist. Prof. Milen Emilov Dinkov, PhD  
D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov

***Abstract:** In the modern highly dynamic and difficult to predict conditions in which business organizations operate today, human resource management is becoming an increasingly important factor for their long-term development and increasing their competitiveness. Most experts formulate the modern concept of human resource management quite broadly, emphasizing the importance of a more comprehensive use of the potential of personnel, instead of focusing on activities related to minimizing costs. Business organizations more than ever require from their subordinates the manifestation of qualities such as high professional skills, the ability to make independent decisions, teamwork skills, high responsibility for the quality of finished products, knowledge of technology and production organization, and the manifestation of creative skills. All this also emphasizes the high dependence of business organizations themselves on the quality of their workforce, on the ways of its use, as well as the degree of participation of each employee in the overall activity.*

***Keywords:** human resources, strategy, strategic management, business organizations, human capital, personnel*

В условията на нарастваща икономическа нестабилност, както и влошаване на социално-политическата ситуация, проблемът за поддържане на висока конкурентоспособността на пазара, основно чрез намаляване на разходите, става все по-актуален за всички бизнес организации. Прави впечатление, че този проблем се решава или чрез намаляване броя на персонала, или с помощта на мерки, които са насочени към оптимизиране управлението на човешките ресурси. Като цяло, управлението на човешките ресурси е стратегически и последователен подход за управление на най-ценните активи на една бизнес организация, а именно хората, които работят в нея, които както индивидуално, така и колективно допринасят за постигане на общите цели. Управлението на човешките ресурси е една съвкупност от взаимосвързани стратегии с идеологическа и философска основа. Поради тази причина се споделя мнението, че „при условията на криза, погледите на редица изследователи и практики са насочени към човека и към взаимодействията, в които той влиза и създава.“ [8; 6]



Целта на разработката е да се обърне внимание на важноста на функцията управление на човешките ресурси и предизвикателствата пред нея в бизнес организациите. От така определената цел произтичат и следните задачи за изпълнение: 1. да се обоснове значението и ролята на управлението на човешките ресурси като една от основните функции в бизнес организациите; 2. да се определят и анализират предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси днес; 3. да се разгледат възможностите за прилагане на стратегическо управление на човешките ресурси, както и възможните подходи и практики свързани с това.

За всички бизнес организации, без значение дали са големи или малки, независимо от техният предмет на дейност, управлението на човешките ресурси е дейност и функция от първостепенно значение. С право някои автори казват, че „основното конкурентно предимство в информационния свят не е себестойността, а знанията и уменията за адаптация на човешките ресурси. Новото предизвикателство за успешно развитие на организациите в условия на жестока конкуренция и глобализация са хората. Ролята на човешкия фактор става все по-значима за организацията. Хората, които работят в организацията, са най-съществените й актив и средствата, вложени в тях, са най-добрата инвестиция. Това е така, защото стратегията на организацията е свързана винаги с промяна, а тази промяна се осъществява единствено от хората и е функция на тяхната компетентност.“ [14; 8] Ето защо, без правилно подбрани, разположени и професионално обучени човешки ресурси никоя организация не може нито да постигне своите цели и мисия, нито да оцелее. Поради тази причина „управлението на човешките ресурси е важен компонент от управлението на организациите наред с управлението на операциите, на финансите, на продажбите и др.“ [2; 2]

Доскоро обаче самата концепция за управление на човешките ресурси или отсъстваше в специализираната литература свързана с управлението на бизнес организациите, или се обсъждаше в движение в контекста на останалите управленски проблеми. Днес прави впечатление, че често се срещат термини като „управление на персонала“ и „управление на човешките ресурси“. И това не е случайно. Счита се, че „новата хуманистична парадигма на управлението изисква нови, по-ясни концепции, които адекватно отразяват водещата роля на човека в теорията и практиката на управлението.“ [10; 323] Ето защо, концепцията за мениджърският персонал съответства повече на идеята за човешкия фактор в съвременния мениджмънт, отколкото всяка друга концепция. Но концепцията за човешкия капитал съответства още по-тясно на тази идея, като това не е една обикновена теория, а отражение на едно различно отношение към човека в процеса на управление.

Някои изследователи посочват, че „управлението на човешките ресурси може да бъде разглеждано като комуникация между служител и работодател във връзка с постигането на организационните цели и положителни ефекти.“ [11; 16] „Управлението на човешките ресурси е целенасочена дейност на ръководството на бизнес организацията, както и на ръководителите и специалистите в отделните звена, която включва разработване на концепция и стратегия на политиката по отношение на персонала, на принципите и методите на управление.“ [1; 54] С право може да се отбележи това, че „управлението на човешките ресурси, като относително обособена управленска функция на организацията, обхваща разнообразни дейности, които различните автори групират в основни направления с разнообразни наименования. В условията на нарастващо разнообразие на идеите и становищата в тази област прави впечатление, че независимо от особеностите в подхода водещи български и чуждестранни автори не пропускат да включат в обхвата на управлението на човешките ресурси (дори и под специфично наименование) следните основни групи дейности (елементи): анализ и

**Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“**  
**РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ**  
**В ИНДУСТРИЯ 5.0**

---

---

проектиране на длъжностите; планиране на човешките ресурси; подбор на персонала; обучение и развитие на човешките ресурси; оценяване на изпълнението/представянето; заплащане и допълнителни изгоди; осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд.“ [4; 7-8]

Разглеждайки същността на управлението на човешките ресурси до тук става ясно, че това е „дейност, която е свързана с управлението и развитието на персонала в бизнес организацията, както и всички дейности с управлението на човешкия капитал. Тази концепция е система от теоретични и методологични възгледи за разбирането и определянето на същността, съдържанието, целите, задачите, критериите, принципите, стратегията и политиката на управление на човешките ресурси, както и организационни и практически подходи за формирането на механизъм за тяхното прилагане в специфичните условия на функциониране на организацията.“ [6; 94]

По наше мнение концепцията по управление на човешките като цяло е свързана с разбиране на същността и произхода на тази дейност, на връзката ѝ с останалите науки и области на управлението, както и разбиране на идеите и целите, които са залегнали в самото управление на човешките ресурси. Най-общо казано управлението на човешките ресурси разглежда самия процес на управление от логическа, психологическа, социологическа, икономическа, организационна и етична гледна точка. От друга страна, управлението на човешките ресурси не трябва да бъде насочено единствено към задоволяване на потребностите на бизнес организацията от персонал, но и към адекватен отговор на нуждите и потребностите на всеки един подчинен във възможно най-висока степен. Всичко това показва, че концепцията за управление на човешките ресурси трябва да бъде неразделна част от идеологията на организацията, т.е. да заема своето достойно място в основата ѝ на развитие. Придържането към ценностите на бизнес организацията гарантира успех и благополучие във взаимоотношенията с персонала, което ще доведе и до ефективно бъдещо развитие. Нарушаването на философските постулати неминуемо води до поява на конфликти между управляващи и подчинени, до намаляване на ефективност, до загуба на имидж, а от тук и до фалит. Всичко това показва важността на функцията управление на човешките ресурси, бързото и адекватно решаване на проблемите и предизвикателствата, които неизбежно съпътстват тази дейност и нуждата от вземане на важни стратегически решения.

Тук следва да се отбележи, че „основните задачи в областта на управлението на човешките ресурси са:

1. Управление на хората като активи, които са основни за придобиване на конкурентното предимство на една организация;
2. Съгласуване на политиките за управление на човешките ресурси с бизнес политиките и корпоративната стратегия;
3. Развитие и тясно съответствие с политиките, процедурите и системите за управление на човешките ресурси по отношение на персонала;
4. Създаване на по-гъвкава организация, която може да реагира по-бързо на промените;
5. Насърчаване на екипната работа и сътрудничеството през вътрешните организационни граници;
6. Създаване на философия „клиентът е на първо място в цялата организация“;
7. Делегиране на права на служителите да управляват собственото си обучение и развитие;
8. Разработване на стратегии за възнаграждение, ориентирани към изпълнението;



9. Повишаване ангажираността на служителите чрез подобряване на вътрешната комуникация;

10. Повишаване ангажираността на служителите към организацията;

11. Повишаване отговорността на линейните ръководители към кадровата политика;

12. Развитие на стимулиращата роля на мениджърите;

13. Целите на управлението на човешките ресурси да са съобразени с конкурентния избор, характеристиките на служителите, условията на пазара на труда и социалните норми.“ [9; 67]

Въпреки така представените задачи в областта на управлението на човешките ресурси споделя се мнението, че „в новите условия на ускорена дигитализация и хибридна работа настъпват промени в работните задачи и в изискваните умения на служителите, и се очертават редица рискове пред устойчивата заетост на работната сила без необходимите компетенции. Резултатите от проведени проучвания (на управлението на човешките ресурси в организацията) на световно известни консултантски компании (Deloitte, 2021; Gartner, 2021; PwC, 2021) показват, че сред очертаващите се тенденции се открояват настъпващите промени както в работните процеси, така и в изискваните умения на служителите.“ [2; 7] Ето защо, „ефективното управление на човешките ресурси позволява на организациите да се справят стратегически с проблемите, касаещи работната сила. HRM подпомага привличането и задържането на компетентни служители, подпомага лидерите и служителите на организацията да се адаптират към организационните промени и позволява адаптирането и имплементирането на технологии и иновации. Управлението на човешките ресурси има ключова роля в управлението на служителите, като усъвършенства ефективната и креативна екипна работа, което от своя страна води до повишаване на конкурентоспособността на организацията.“ [12; 86-87]

„В глобален план предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси могат да се очертаят по следния начин. Първото от тях е продиктувано от икономическите и демографски промени. Разнообразието в работната сила по националност, етнос, религия и т.н., наред със застаряването на населението са фактори със силно влияние върху пазара на труда.

Второто предизвикателство е продиктувано от конкуренцията в световен мащаб. Все повече организации стават глобални. Това пресира мениджърите по УЧР да търсят различното и общото между служителите си. Търсенето на глобален/локален баланс съставлява голяма самостоятелна област както за изследване, така и за развитие на професионални компетенции.

Технологичните промени налагат следващото предизвикателство в работата на УЧР. Живеем в „информационна ера“, която неминуемо променя изискванията към труда в организациите. Бързо настъпващите нови технологии водят до недостиг на знания и умения на заетите в организациите, както и до промяна в търсените и предлаганите компетенции на пазара на труда.

Следващото предизвикателство е развиването на човешкия капитал, а именно, учене през целия живот, успоредно с организационното развитие.

Следващото по ред предизвикателство – социална отговорност. Средата налага регулации по отношение на работата с хората, с които УЧР са длъжни да се съобразяват. Начинът по който го правят може да ги превърне в двигател за постигане на социални и политически промени.“ [13; 98-99]

**Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“**  
**РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ**  
**В ИНДУСТРИЯ 5.0**

---

---

Разглеждайки днес тези предизвикателства пред управлението на човешките ресурси може да се каже, че осъществяването на тази функция е невъзможно без взаимодействие с други функционални служби на организацията, особено при изпълнение на стратегически задачи в процеса на постигане на общи управленски функции. Използването на една ясна организационна структура позволява поддържането на твърдостта и простотата на линейните структури от една страна, а от друга, да се работи с висока производителност и постигане на висок управленски потенциал. Всичко това ни дава основание да кажем, че управлението на човешките ресурси играе важна роля в една организация: от една страна *стратегическа*, а от друга – *оперативна*. Стратегическата роля е глобална, дългосрочна и иновативна. Тя се основава на факта, че хората са основен ресурс за една организация и именно с този ресурс, ако се управлява правилно, води до постигане на конкурентни предимства. Стратегическото управление на човешките ресурси предоставя на организацията стратегия за планирано развитие на човешките ресурси, което позволява наличието на добре обучен персонал в съответствие с нуждите на организацията. Оперативната роля е по-скоро в съответствие с традиционния възглед за управлението на човешките ресурси. Това е административна, краткосрочна роля, включваща различни ежедневни дейности по управление на хора и насочена към прилагане на разработени стратегии. Тази роля се реализира чрез следните дейности: набиране и подбор на персонал за запълване на съществуващи свободни позиции; осъществяване на професионална и социална ориентация и адаптация; преглед на доклади за безопасност при произшествия; управление на програми за допълнителни придобивки; създаване на благоприятни трудови отношения в екипа между персонал и ръководство; разглеждане на жалби; оценка на трудовата дейност.

Някои изследователи смятат, че „политиките за човешките ресурси представляват начините, по които трябва да се третира хората в организацията. Те служат като отправна точка при развитие на практиките по управление на човешките ресурси и когато се вземат решения за хората. Политиките за човешките ресурси описват принципния подход за това „как се правят нещата“ при управление на човешките ресурси в организацията. Политиките за човешките ресурси намират израз в съответните процедури, в които се описва какво точно трябва да се направи в съответствие с възприетата политика.“ [2; 8]

Тук е важно да се отбележи това, че „ползите от прилагането на иновативни подходи и практики в управлението на човешките ресурси рефлектират не само върху хората, но и върху самия процес. Човешките ресурси заемат най-голямата част от бюджета в една организация. Ефективното им управление благоприятства развитието на служителите и им дава възможност да изградят и усъвършенстват своя потенциал.“ [11; 16] Но въпреки всичко се среща и мнение, че „няма единна стратегия за всички бизнес организации, както няма и единно универсално стратегическо управление. Всяка бизнес организация е уникална сама за себе си, а от тук и процесът по разработване на стратегия за всяка една от тях е също строго индивидуален, тъй като зависи от позицията на самата организация на пазара, динамиката на нейното развитие, нейния потенциал, поведението на конкурентите, характеристиките на стоките, които произвежда или услугите, които предоставя, състоянието на икономиката, културната среда и ред други фактори. В същото време, могат да се открият и някои основни моменти, които ни позволяват да говорим за общи принципи за разработване на стратегия на поведение и прилагане на стратегическо управление.“ [7; 181] Като цяло, „в стратегическото управление на човешките ресурси се включва:



- разработване на стратегии за човешките ресурси в организацията;
- определяне на политики за човешките ресурси в организацията;
- разработване на плановете на организацията за реализиране на нейните стратегии за човешките ресурси;
- организиране на работата за изпълнение на плановете за реализиране на стратегиите за човешките ресурси;
- наблюдение (мониторинг) върху прилагането на стратегиите и политиките на организацията за човешките ресурси;
- вземане на решения за внасяне на промени в стратегиите и политиките на организацията за човешките ресурси.“ [2; 136-137]

От казаното до тук е видно, че в условия на силно конкурентна и бързо променяща се среда бизнес организациите трябва да насочат своето внимание не само върху вътрешните процеси, но и към разработване на дългосрочна стратегия, с която бързо и ефективно да реагират на настъпващите промени. Бързите промени в средата, появата на нови потребности при потребителите, засилената конкуренция за ресурси, интернационализацията на бизнеса, появата на нови и неочаквани технологични възможности, развитието на информационните мрежи и бързата размяна на информация, промяната в ролята на човешките ресурси, както и редица други причини доведоха до рязко увеличаване значението на стратегическото управление. От своя страна, в контекста на стратегическото управление настъпват качествени промени и в областта на управлението на човешките ресурси. Те се състоят в това, че в рамките на традиционните области на управление на човешките ресурси стратегическите аспекти придобиват все по-голямо значение.

Разглеждайки стратегията за управление на човешките ресурси като цяло, могат да се открият два важни момента. Първо, най-важното условие за прилагането на една стратегия е ангажираността на работещите в бизнес организацията към постигане на нейната най-важна цел, т.е. на нейната мисия. Развиването на чувство за ангажираност е доста трудно. На етап на изпълнение на стратегията ръководството трябва да се опита да направи всичко възможно всеки от работещите да развие в себе си в най-голяма степен онова чувство на принадлежност към организацията и постигането на нейните цели. Второ, успехът от прилагането на стратегията зависи до голяма степен от това дали работещите в бизнес организацията имат желание да постигнат най-добри резултати на работното си място. Способността да се представят добре и желанието за постигане на високи резултати са особености на хората, които винаги трябва да бъдат в центъра на вниманието на ръководството и по-специално трябва да бъдат обект на специално внимание на етап на изпълнение на стратегията. От друга страна, много често се твърди, че процесът на прилагане на стратегия е вид рутинна дейност за изпълнение на определен дългосрочен план. Но това е погрешно схващане, което на практика води и до съответните погрешни действия. Причината за това е, че всъщност традиционният процес по изпълнение на един дългосрочен план и процесът на изпълнение на приетата стратегия се различават значително. Процесът по изпълнение на стратегията е по същество творческа дейност, което задължително изисква постоянен мониторинг на резултатите от изпълнението, както и гъвкава система за коригиране на стратегията под формата на адекватни и навременни промени.

В заключение може да се обобщи това, че управлението на човешките ресурси е един от най-важните компоненти на управлението като цяло в съвременните бизнес организации. В ерата на високите технологии, на бързо променящата се пазарна среда и мощни информационни системи именно човешките ресурси, повече от нищо

**Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“**  
**РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ**  
**В ИНДУСТРИЯ 5.0**

---

---

друго, определят способността на една бизнес организация да оцелее в условията на глобална конкуренция. Човешките ресурси с право са се превърнали в основа на нарастващите нематериални активи на организацията и значителен елемент от нейното богатство. Ето защо управлението на човешките ресурси трябва да се разглежда като едно сложно явление, което е свързано с оптималното регулиране на организационните отношения, основано на различни концептуални принципи.

**Литература:**

1. Апиш, Ф. Н. Основы современных теорий мотивации. Майкоп. 2011. с. 54.
2. Атанасова, М. Мениджмънт на човешките ресурси – теория и практика. С. Изд. „Авангард Прима“. 2015. с. 7.
3. Атанасова, М. Мениджмънт на човешките ресурси – теория и практика. С. Изд. „Авангард Прима“. 2015. с. 136-137.
4. Атанасова, М. Мениджмънт на човешките ресурси – теория и практика. С. Изд. „Авангард Прима“. 2015. с. 7-8.
5. Атанасова, М. Предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в контекста на съвременните трансформации на работните процеси в организациите. //Икономически и социални алтернативи. 2022. бр. 2, с. 7.
6. Базарова, Т. Ю., Еремина, Б. Л. Управление персоналом. Учебник. М. „Прогресс“. 2010. с. 94.
7. Виханский, О., Наумов, А. Менеджмент: Учебник. М. „Гардарики“. Изд. 3. 2000. с. 181.
8. Емилова, И. Проявления в междуличностните отношения в организацията. //Бизнес управление. Свищов. АИ „Ценов“. 2014. с. 6.
9. Казьмина, И., Рогов, Н., Попова, И. Ресурсами как основа повышения надежности высокотехнологичного предприятия. //Экономика труда. 2021. Бр. 7(139). с. 67.
10. Короткова, Э. М. Антикризисное управление: учебник. М. ИНФРА-М. 2002. с. 323.
11. Лазарова, Т. Иновативно управление на човешките ресурси. София. Изд. „Св. Григорий Богослов“. 2018. с. 16.
12. Лазарова, Т. Лидерство и управление на организационната промяна. Монография. С. Изд. На ВУЗФ „Св. Григорий Богослов“. 2022. с. 86-87.
13. Пенчева, М. Предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в индуст
14. рията. //Човешки ресурси & Технологии. 2021. бр. 1. с. 98-99
15. Харизанова, М., Миронова, Н., Кичева, Т. Система за управление на човешките ресурси – структура, функции, перспективи. //Научни трудове УНСС. 2011. Т. 2. с. 8.