

ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ КАТО ФАКТОР ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА КРИЗИ

Доц. д-р Георги В. Георгиев
Гл. ас. д-р Георги Ив. Станев

Резюме: Човешкият ресурс, с който разполага организацията, е сред основните фактори, които са пряко свързани с успешната реализация на предлагания продукт на пазара. Образованието, квалификацията на служителите, етичните и професионални взаимоотношения между членовете на отделните екипи, са част от имиджа на организацията пред партньори, клиенти и конкуренти.

Прекалено голямата свобода на действие на служителите и допускане на компромис с квалификацията на наетите работници е един от рисковите фактори пред ръководството по отношение на авторитета на организацията, а от там и за постигане на високо качество на предлагания продукт.

Другата крайност – прекалено високи изисквания на ръководството към персонала на организацията отново не винаги водят до желаното качество на произвеждания продукт, а от там и до лош имидж сред обществото.

Намирането на баланс по отношение на персонала, особено в състояние на криза, е задача, която трябва да се реши от ръководството на организацията чрез полагане на усилия в няколко направления.

Ключови думи: Човешки капитал, изисквания към персонала, развитие на организацията, конкурентоспособност

Abstract: The human resources available to the organization are among the main factors that are directly related to the successful implementation of the offered product on the market. The education, qualification of the employees, ethical and professional relationships between the members of the individual teams are part of the image of the organization in front of partners, customers and competitors.

The excessive freedom of action of the employees and allowing a compromise with the qualifications of the hired workers is one of the risk factors for the management in terms of the authority of the organization, and from there for the achievement of high quality of the offered product.

The other extreme - excessively high requirements of the management to the personnel of the organization do not always lead to the desired quality of the manufactured product, and from there to a bad image among the society.

Finding a balance in terms of personnel, especially in a state of crisis, is a task that must be solved by the management of the organization by making efforts in several directions.

Keywords: Human capital, personnel requirements, organizational development, competitiveness

Управлението на организациите е сложен процес, изпълнен с постоянни предизвикателства не само пред висшето ръководство, но и пред всеки един служител. Динамиката в тенденциите и постоянно променящите се условия, в които трябва да се развиват фирмите, във всеки един бранш, налагат прилагане на методи и непопулярни мерки, които да помогнат на организацията да излезе от една или друга сложна ситуация. Има много случаи на изпадане в затруднено положение, при които мениджърите изпадат в състояние на ступор и започват да се лутат в неподредените си мисли, с цел изваждане на организацията от затрудненото положение, в което е изпаднала. В състояние на паника, не само висшето ръководство, но и средния управленски ешелон, а често и персонала на фирмата, започват да работят при занижена ефективност и допускат грешки, които могат да усложнят допълнително и без друго трудната ситуация, в която се намират. По този начин те лишават организацията си не само от стратегическо мислене, но и от адекватни решения точно тогава, когато тя има най-голяма необходимост от това. В тежки времена служителите разчитат именно на мениджърите си, които да дадат отговори на въпросите за поемане в ясна посока, в която да продължат усилията им.

По време на Голямата депресия от 30-те години на XX век, Рузвелт предупреждава ръководителите на големите организации за „слепия страх..., който парализира усилията, нужни за превръщане на отстъплението в настъпление“. Ако не разсъждавате като стратегически мислещ, страховете ви ще станат „слепи“, а организацията ви няма да е в състояние да „превърне отстъплението в настъпление“.

За да се насърчат и мотивират ръководителите и служителите, трябва да се премине към формулиране на реалистични трудности, предвидени на базата на анализи на състоянието на микро- и макросредата. На базата на събития, които фирмата е преодоляла, на базата на средносрочни и дългосрочни прогнози, които се изготвят за пазара и икономическото състояние като цяло. Трябва да се начертаят стъпки, които да се следват по пътя към излизане от създадените трудности.

Именно в този момент – на трудност и настъпване на непредвидени или недотам добре прогнозируеми ситуации, на помощ на ръководството може да дойде изготвения от тях стратегически план на фирмата, придружен от други стратегически и оперативни документи като визия, мисия, стратегия за управление на риска, политика по управление на човешките ресурси и т.н. Тези документи са приложими както в големи организации, така и в такива от типа „семеини“, които са част от т.нар. микро- и малки предприятия. Изготвянето на документите не е въпрос на сфера на дейност на фирмата, нито на брой служители или на размер на месечен и годишен оборот. Документите могат, и трябва да бъдат съставени, от ръководствата на всяка фирма, която е на пазара и има ясна идея за нейното развитие и дългосрочно

съществуване.

По своята същност, управлението представлява процес, включващ управленските функции планиране и вземане на управленски решения, организиране, ръководене, координиране, мотивиране и контрол насочени към материалните, финансовите, човешките и информационни ресурси, с цел ефективно и ефикасно постигане на организационните цели.

Изготвянето на стратегическите и оперативни документи, помага на мениджмънта определянето на пътя, по който трябва да се движи фирмата, да бъде по-лек. Мерките за преодоляване на кризата вече са предвидени, рисковете са идентифицирани и оценени, а времето за реакция е скъсено значително, което в някои случаи може да бъде ключов фактор за оцеляване.

Един от ключовите фактори, които трябва да бъдат взети предвид при определяне на мерки и реализация на планираните действия, е човешкият ресурс, с който разполага фирмата и необходимостта от такъв в момент на криза. Планирането на човешкия ресурс е процес, при който се идентифицира правилния брой хора със знания, умения и компетентности, необходими за постигане на целите на организацията и се предприемат действия, чрез които се гарантира, че необходимия човешки ресурс е на разположение да изпълнява професионално дейността си.

Планирането на човешките ресурси, следва да съпътства процеса на стратегическото планиране. За постигането на заложената стратегическа цел, е от съществено значение наемането на правилните служители. Водещи въпроси, на които трябва да се отговори при прогнозиране на търсенето са:

- Какъв тип длъжности са необходими, за да се реализира целта?
- Колко на брой служители са необходими?
- Какво образование и квалификация трябва да притежават наетите служители?
- Какви стратегии трябва да се разработят във фирмата, за да бъдат наети тези служители?
- Какво трябва да се предприеме, за да се задържат наетите служители?
- По какъв начин да се развият необходимите компетенции на служителите?

Отговаряйки на тези въпроси, мениджърът на фирмата ще достигне до желаното планиране на човешките ресурси за постигане на заложената стратегическа цел.

От гледна точка на развитие на наличните вече човешки ресурси, следва да се извърши оценка на техните знания и възможности. Задължително се извършва изучаване на силните страни на служителите по отношение на умения, талант, компетенции, квалификации, опит, години, компенсации, бонуси и др. На този етап, специалистите по човешките ресурси трябва да проведат

интервюта с мениджърите в компанията, за да разберат основните проблеми и възможностите на настоящата работна ръка.

Следващият етап, през който трябва да премине е анализ на бъдещите изисквания, които трябва да покрият търсените специалисти. Трябва да се вземат предвид всички променливи, като пенсиониране, съкращения и др. необходимо е да се предвидят и неизвестни променливи – конкуренция, напускания, уволнения, раждания и др.

Извършването на анализа на данните за персонала се извършва в количествен и качествен аспект:

Анализа на предлагането на пазара на труда следва да се извърши върху съществуващото и бъдещото предлагане на човешките ресурси. То е насочено в две посоки:

➤ Създаване на текущ профил – на база текущите компетенции в структурата при отчитане на настоящата численост.

➤ Прогноза за бъдещото предлагане – на база преглед на данни от предходни периоди, изготвяне на допускане по отношение на различни фактори и тенденции и това как те ще повлияят на човешките ресурси в количествен и качествен аспект. Информацията за тенденциите, комбинирана с настоящия профил на човешкия ресурс е основа за прогнозата на бъдещото предлагане на човешките ресурси.

Анализ на търсенето на пазара на труда е насочен към идентифициране в по-дългосрочен план на нуждите от човешки ресурси, с които да бъде изпълнявана мисията на администрацията. Част от тази информация се извлича от стратегическия план на организацията. Допълнителен и по-специфичен анализ се прави от една страна чрез преглед на средата, което включва изследване на тенденциите във външната среда, в сферата на дейност на съответната организация, а от друга – чрез функционален анализ, който изследва вътрешни фактори, които биха могли да повлияят на човешките ресурси.

GAP анализ – балансиране на числеността и компетенциите на необходимия и наличния персонал чрез сравняване на информация за потребностите от персонал със съответните компетенции и идентифицираният съществуващ персонал с неговите компетенции. GAP анализът дава отговор на следните въпроси:

➤ Какви нови компетенции/умения изисква организацията, за да постигне целите си?

➤ Към момента организацията има ли установените изисквания по отношение на установените по-горе компетенции/умения?

➤ Какви функции и длъжности или компетенции/умения няма да се изискват повече?

➤ Резултатите от анализа биха могли да дадат следните резултати:

➤ Потребностите от персонал са по-големи от наличния персонал. В този

случай е важно да се знаят ключовите длъжности, при които ще се появи този проблем, за да бъдат предприети съответно мерки в посока необходими обучения, наемане на нови служители и др.

➤ Потребностите от персонал са по-малки от наличния персонал. В този случай има излишък, което показва, че в бъдеще за някои категории персонал ще бъде необходимо да бъдат предприети конкретни мерки. Мерките могат да бъдат от различно естество – съкращения, преместване в друга идентична структура на организацията, преквалификация и разкриване на нови структури и т.н.

➤ Потребностите от персонал са равни на наличния персонал. При тази ситуация не се изискват конкретни действия през периода на планиране.

Последният етап е изработване на план. Той може да включва преместването на служители от едно в друго структурно звено в организацията, намиране на нови служители, обучения и др. Задължително е да се предвиди извършване на периодични задължителни, както и случаи на извънредни ревизии на изготвения план. В случай, че планът се изготвя от специалист човешки ресурси, а не от самото ръководство на фирмата, то той задължително трябва да се комуникира с мениджмънта, за да може неговото изпълнение на премине ефективно и без непредвидени промени в планираните стъпки.

В структурата на повечето организации за заложили две основни групи персонал – управленски и изпълнителски персонал. Управленският персонал отговаря за разпределението на задачите и ресурсите, като при правилно им групиране и делегиране на отговорности, се предполага постигане на поставените цели. Изпълнителският персонал е този, който следва да реализира поставените задачи с предоставените ресурси от страна на управленския персонал. Обикновено изпълнителският персонал е свързан пряко със създаването на продукта, който предлага организацията. Има случаи, при по-малки организации, при които управленските и изпълнителските функции се изпълняват от едни и същи служители на организацията.

Според управленската теория, съвременната фирма е „коалиция от членове“ – управляващи, работници, инвеститори (собственици на акции), снабдители, купувачи, данъчни служители и т.н. Смята се, че най-важната част от тази „коалиция“ е изпълнителното ръководство. В тази връзка, едни от основните цели на управленския персонал е да постигне съвместимост между целите на организацията и целите на персонала; адаптивна мотивационна политика и инструменти за нейното реализиране; изграждане на адекватна на външни и вътрешни фактори организационна структура; разработване на системи за разрешаване на конфликти и т.н.

За постигане на описаните цели, управленския персонал следва да притежава качества като аналитичност, инициативност, предприемчивост, отго-

ворност, социална адаптивност и др.

В момент на криза, важна роля за организацията имат качествата на управленския персонал да предприемат действия, които да помогнат организацията да излезе бързо и възможно най-безболезнено от създадената ситуация. Една от мерките, които трябва да предприеме всяко ръководство е, да съумее да организира дейността по такъв начин, че може всеки служител да има свой заместник случай на дългосрочно отсъствие. Пример за необходимост от взаимозаменяемост на персонала е световната Covid-криза, която не подмина и нашата страна. През дългия период на епидемична обстановка, мениджърите както на частни организации, така и на държавни и общински институции трябваше да реагират изключително бързо и гъвкаво. И ако в държаната сфера това е по-лесно, предвид наличието на значителен брой служители, които могат да са взаимозаменяеми, както и поради практическата невъзможност от фалит на институциите, то в частния сектор и при държавните и общински търговски дружества това беше истинско изпитание. Има примери, при които в рамките на ден-два, цели отдели трябваше да се карантинират и да отсъстват с дни и седмици. През това време тяхната работа се поемаше от служители в други структурни звена или отсъстващите работеха от дома при определени условия. Бързата реакция и организационните качества на мениджмънта на организацията позволяваха да се осигури непрекъсваемост на процесите, които протичат във фирмите.

Важен фактор за преодоляването на кризи, при които се налага дълго и внезапно отсъствие на служители е създаването на правила, с които се унифицират и подреждат процеси във фирмата. Целта на подобни правила е именно лесното навлизане в процеса на нови служители, или служители от други структурни звена, без това да влияе на качеството на предлаганата услуга или произвеждания продукт. Най-популярните методи за постигане на сравнително постоянно качество на стоките и услугите, прилагайки стандарти за качество, са издадените от Международната организация по стандартизация (International Organization for Standardization)¹ стандарти ISO. Тя е световна организация по стандартизация (организации-членки на ISO). Разработването на стандарти се извършва от технически комитети на ISO.

Прилагането на подхода за окачествяването на труда на заетите в организацията се счита за трети етап от развитието на концепцията за качеството на

¹ Международната организация по стандартизация (International Organization for Standardization) е световна организация по стандартизация (организации-членки на ISO). Разработването на стандарти се извършва от технически комитети на ISO. Приетите от техническите комитети проекти на международни стандарти се изпращат на организациите-членки за одобрение преди да бъдат утвърдени като международни стандарти от съвета на ISO. Утвърждаването става в съответствие с процедурите на ISO, изискващи одобрение най-малко на 75% от гласуващите организации-членки на ISO.

стоките и услугите. В много литературни източници се посочва, че трите етапа² са създадени, развити и използвани до края на 60-те години на XX век. Въпреки тези твърдения ние виждаме, че и днес, съществуването на организациите е невъзможно без поставянето на качествени изисквания пред наетия персонал. Постигането на високо качество на произвежданата стока или предлаганата услуга е пряко зависимо от качествата, образованието, квалификацията на слу-

2 Етап първи е характерен за ранния стадии на формиране и въвеждане на норми за качество в производствения процес. Той се отличава с ограничен обхват на системите за контрол и обратна връзка, които обаче са били съобразени с изискванията към стоките и размерът на тяхното търсенето на пазара. Трябва да се има предвид, че през този период основния приоритет пред бизнес организациите е бил развитието на асортиментната структура. Въвежданите технологии за целта са били изключително разходоёмки, поради което производствените дейности са имали ниска ефективност и рентабилност, а произвежданите продукти и услуги - висока цена. Това ги е правело достъпни само за определен кръг потребители. В края на този етап производството на стоки и услуги достига ниво, при което пазарните принципи налагат прилагането на завишени изисквания не само относно асортимента и цената на предлаганите артикули на пазара, но и към техните качествени (потребителски) качества. Поради това организациите започват да прилагат по-съвършени вътрешнофирмени системи от правила и подходи за окачествяване на произвежданата продукция. Развитието на техниката през този период не позволява повсеместното използване на системите за контрол на качеството в процесите на производство. Затова ръководствата на организациите прибягват към разширяване на вече изградените структурни звена за осигуряване и гарантиране на качеството на произвежданата продукция и осигуряване на възможности за прилагане на научните достижения в областта на оценка на качеството. Един от най-разпространените научни методи за окачествяване на продукцията през разглеждания период е методът на групирането и извадката. Именно неговото прилагане се приема за втори етап от развитието на системите от правила за окачествяване на продукцията. Този метод има отношение към крайния (контрол на изхода) качествен контрол на изделията. За прилагането му е необходимо производството да бъде организирано на партиди (примерно от по 500 детайла) и от всяка партида да се определи процент детайли, които ще бъдат подлагани на качествен контрол. Ако процентния брой детайли, произволно избрани от партидата отговорят на предварително поставените критерии за качество се счита, че като цяло партидата отговаря на качествените изисквания. Разбира се тук винаги има определена доза риск, че сред непроверените изделия е възможно да има някое, което има отклонения от качествените показатели. Това обстоятелство може да доведе до дискомфорт на неговия купувач, но за целта организациите са разработили редица възможности за смекчаване на това усещане, а именно чрез изграждане на сервизни бази, определянето на гаранционен срок на стоките, възможност за тяхната замяна и т.н. Този подход е използван главно за намаляване на разходите за производство, подобряване на показателя рентабилност, осигуряване на възможности за увеличаване на производството и намаляване цената на произвежданата продукция. Следователно той е ориентиран към задоволяването на потребностите на по-голям кръг от потребители. Важното при него е участието на субективния фактор при неговата реализация. Човекът е онзи, който трябва да определи броя на партидата, той е този, който трябва да избере и извърши проверката на процентния дял от нея и т.н., т.е. за успешното прилагане на методите за оценка на качеството е необходимо да се разработи система за набиране, обучение и развитие на кадрите. От друга страна те трябва да бъдат подходящо вградени в изградената адаптивна система за управление на организационното поведение, при което техният труд също следва да бъде обект на качествен контрол. Прилагането на подхода за окачествяването на труда на заетите в организацията се счита за трети етап от развитието на концепцията за качеството на стоките и услугите. (Радев, К. „Управление на качеството като задача на управлението на организационното поведение“)

жителя, които ги произвежда. По тази причина пред мениджърите и собствениците на бизнеси стои въпроса подготвени и сме за посрещане на кризи, било то браншови, локални, национални, световни. Положителен отговор на този въпрос може да се даде само в случай, че организацията разполага с разработена и приложена, т.е. действаща стратегия за управление на персонала.

В държавните и общински организации също могат да се разработват и внедряват наръчници, подчинени на изискванията на ISO-стандартите. Въпреки това, този тип организации се подчиняват на едни други изисквания за разработване на правила за унифициране и „поддръжане“ на процесите, които протичат в институциите от публичния сектор. Това са т.нар. Системи за финансово управление и контрол (СФУК). Те се разработват според спецификата на дейност на организацията и включват в себе си правила, регламентиращи всички области, които се администрират. Разработването им следва да е в съответствие с правилата регламентирани в Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор (ЗФУКПС) и методическите указания в тази област, дадени от министъра на финансите. Като основна част от СФУК са правилата за управление на персонала. Тези правила регламентират политиката по назначаване, поддръжане на компетентност на служителите, повишаване в длъжност, определяне на критериите за допълнително материално стимулиране и др.

Както при ISO стандартите и внедряването им в организациите, така и при правилата, част от СФУК, ръководствата трябва да предвидят методи за реакции, които засягат управлението и развитието на човешките ресурси при кризи. Адекватната реакция на създадените извънредни за организацията ситуации от всякакъв тип, са ключови за преодоляване на трудностите, пред които се изправя за кратък или по-дълъг период от време. Предварителната подготовка и посрещането на кризата с разработен план за реакция дава предимство на организацията пред нейните конкуренти и може да доведе до завладяване на нови пазарни ниши или до утвърждаване на пазара като безспорен лидер. Тук отново може да се цитира преминалата Covid-криза, която показва, че дори в момент на трудност, особено когато става дума за криза в цели браншове, пред мениджмънта излизат възможности, които по-скоро могат да помогнат, отколкото да затруднят съществуването на организацията. Възможностите, които предлагат кризите следва да се използват възможно най-пълноценно.

Като заключение на настоящата разработка може да се каже, че животът на конкурентния пазар е „това, което се случва, докато правите планове“ (Джон Ленън). Въпреки всичко обаче, планирането на ресурсите на организацията и набелязване на правилните действия при настъпване на критична ситуация, в много случаи е жизнено важно за оцеляването на фирмата, а от там и за запазване на добрите специалисти, без които не може да се оцелее дори в

по-спокойни и сигурни времена. Мисълта за специалиста като партньор, а не като за носител на печалба, често е спасителен пояс за добрия мениджър.

Използвана литература

1. БДС EN ISO 9000:2015, Български институт за стандартизация, октомври 2015
2. Кара依лева, М. „Човешкият капитал в туризма“, изд. „Нов български университет“, 2018
3. Петровски, И. Речник по мениджмънт. изд. „Славина Петровска“. София. 2015
4. Ракарова, С., Еленкова, А. „Пътеводител по икономика за мениджъри“, изд. „Нов български университет“, 2013
5. Утън, С., Хорн, Т. „Стратегическо мислене“, изд. „Класика и стил“, 2015