

## **СЪЩНОСТ И ДИНАМИКА НА ФУНКЦИЯТА ПО УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Познаването на световната динамика по управление и развитие на човешкия фактор в организацията има ключово значение за оптимизация на практическите подходи в дадената област. За постигането на тази основна цел, тук са разгледани както ключови параметри на това, което се нарича функционално управление, така и конкретните измерения на тази функция. Нейната динамика е видяна през призмата на няколко етапа. Представени са някои прогнози относно бъдещите предизвикателства, стоящи пред функцията по управление и развитие на човешкия фактор в средно- и дългосрочна перспектива.

JEL: M12, N8, O15, L2, J2

Проблемите, свързани с управлението на сътрудниците в организацията, несъмнено са едни от важните и актуални въпроси на микроравнище, т.е. равнище на функциониране на отделната организация, била тя стопанска, или нестопанска. Разбирането на динамиката на това управление има своето значение в няколко посоки:

- за изясняване на цялостната организационна динамика;
- за усъвършенстване на текущата практика както в управление на “организационния човек”, така и на организациите като цяло;
- за прогнозиране на онези реалности, които ни чакат в обозримо бъдеще, предвид необходимостта от формирането на съответната управленска политика.

Несъмнено трябва да разглеждаме тези проблеми и през призмата на мезо- и макроравнищата на социално-икономически взаимодействия. Едва ли е нужно да се отрича, че наличието на реалната и логическа верига – решаването на проблеми на микроравнище – лично и организационно, оказва силен ефект на мезоравнище. Позитивната съвкупност, постигната на мезоравнище, усъвършенства функционирането на макроравнище – обществото и икономиката. При това съществува и обратната връзка на въздействие – от макро- върху мезоравнище, а от тях върху микроравнището. Целта тук е - чрез запознаване с динамиката на една ключова управленска функция в организацията – тази по управление на “организационния човек”, да се търси в крайна сметка усъвършенстването не само на системата по управление на организациите в България, но и оптимизация на стопанската среда в дългосрочна перспектива.

### **Функционалното управление**

Днес функционалното разделение на кооперираната човешка дейност в рамките на организациите, а оттук и наличието на функцията

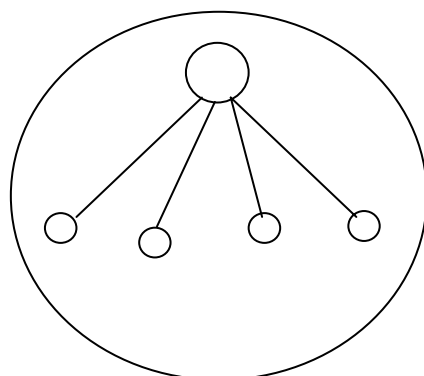
Същност и динамика на функцията по управление и развитие на човешкия фактор...

управление на сътрудниците, ни се струва съвсем естествено. Но трябва да се отбележи, че това съвсем не е било така преди по-малко от сто години. И определено динамиката на организационното развитие показва, че в едно навярно съвсем обозримо бъдеще то няма да бъде същото.

Така в рамките на “аграрната епоха” доминират семейният тип организации, за които е характерна липсата на значителна формализация на задължения в рамките на осъществяваната дейност. При тях няма широка кооперация на труда с развита система на разделение и ясно разграничена специализация и съществува висока степен на взаимозаменяемост. От голямо значение за устойчивия характер на организациите е личността на нейния ръководител, т.е. “главата” на семейството. Нормално е в такива условия да няма нужда от специализирано управление на хората в организациите.

Фигура 1

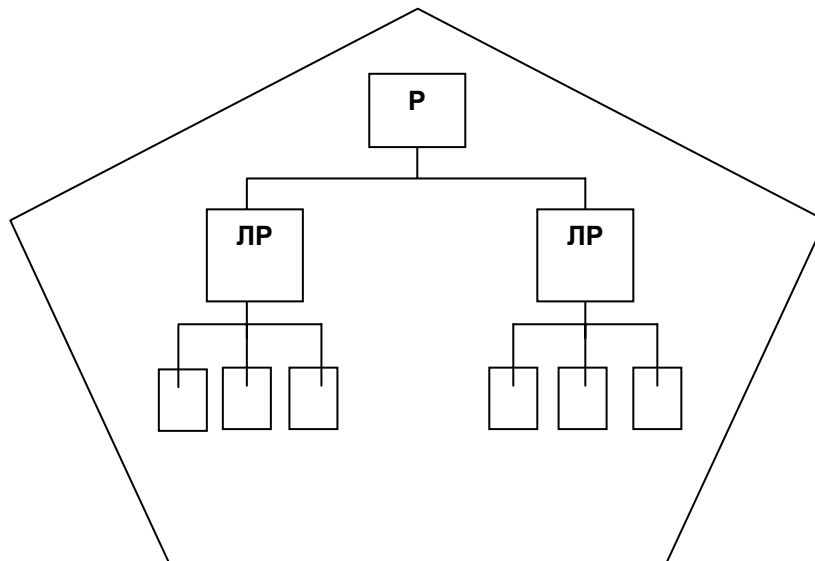
Схема на организационно структуриране, характерна за организациите от семеен тип, т.нар. организации на традиционното управление



С по-нататъшното развитие на организациите те започват да губят семейния си характер. Например в рамките на т.нар. манифактурна епоха базовите стопански организации все още се характеризират с неголям обем на организационното пространство и несложен характер на дейността. Но при тях започват промени в посока към по-сложно структуриране. Организационните взаимодействия също придобиват много по-формализиран характер. Взаимозаменяемостта в рамките на трудовия процес става на по-ниска степен. Значително по-ясно се оформят границите на разделението на труда. Започва формирането на йерархична структура. По този начин възниква т.нар. управление на прекия контрол, характеризиращо се с “линейна” и “линейно-щабна организационна структура на управление”.

Фигура 2

Организация на прекия контрол – основни структурни параметри:  
линейна организационна структура на управление



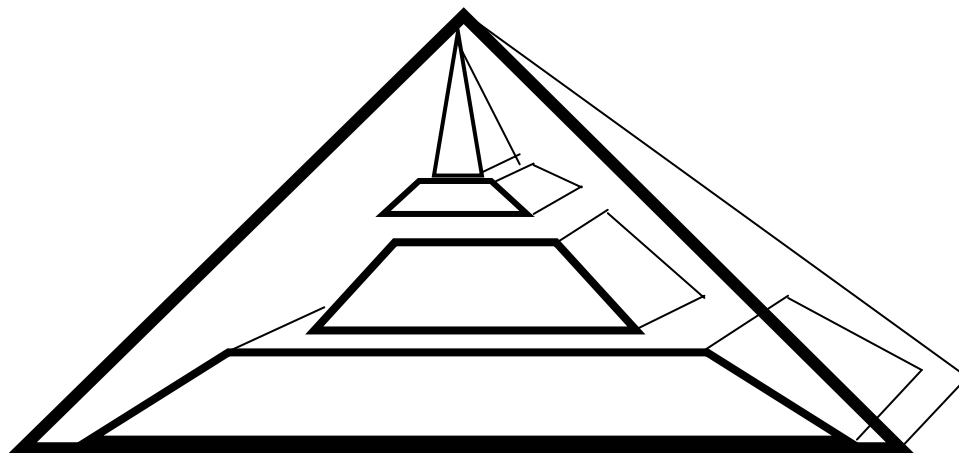
Легенда:

**Р** - ръководител; **ЛР** - линеен ръководител;  - изпълнители.

От края на XVIII и началото на XIX век човечеството постепенно навлиза в период, който по-късно е наречен "индустриална епоха". По своята същност индустриализацията или индустриалната революция представлява гигантски поврат в социо-икономическия, технологичния и идейно-културния живот на обществото. Индустриалната революция започва първоначално в Англия. Но едва при индустриализацията на САЩ, започнала през първата половина на XIX век, се създават условия за формиране на значителни по обема на своето пространство организации. Подобни големи организации се характеризират с висока и сложна, йерархично формулирана структура. Така в индустриалната епоха се появява полева организация, отличаваща се със значителен обем на организационното пространство и пирамидално-йерархично структуриране във вертикален план. Фактически се създава нов тип полева организация – голямата индустриална организация, която наричаме още "класическа индустриална организация".

Фигура 3

Класическата организация в индустриалната епоха, характеризираща се с пирамидално-йерархична система на вертикално структуриране

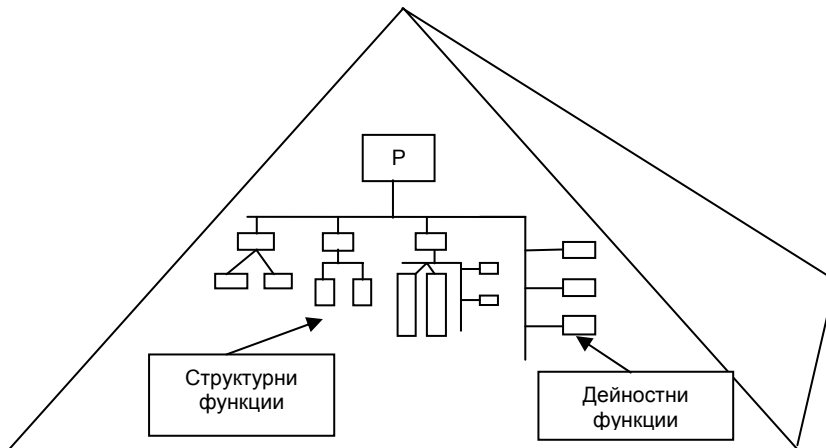


С появата на класическата индустриална организация се наблюдава процес на усложняваща се структуризация на вътрешноорганизационното пространство. Налага се нов модел на структуриране - функционалното.

Самият термин “функция” идва от латински език и означава “част”. Може да се говори за два типа функции в организацията – структурни и дейностни. Структурната функция представлява завършена част от организационния процес на оперативно-линейно равнище, на основата на която се осъществява организационната структура на управление. В една автономна стопанска организация – фирма, в условията на доминиращи пазарни форми на взаимодействия може да се говори за четири основни структурни функции – маркетинг, научноизследователска и развойна дейност (НИРД), производство, продажби и следпродажбено обслужване.

Освен структурни съществуват и дейностни функции, които представляват аспект от организационния процес на оперативно-линейно равнище, управляващ се от входа до изхода на организацията, т.е. преминаващ през всяка една от структурните функции. Възможно е да бъде създадено специализирано звено за нейното управление. Като правило това звено оказва “поддръжка” на управлението на структурните функции предвид управлението на този аспект в рамките на “частта” от организационния процес под ръководството на структурната функция. Такива дейностни функции са например управление на качеството, управление на човешкия фактор, управление на безопасността, управление на околната среда, управление на финансови потоци, управление на работната среда и поддръжката на оборудването и др.

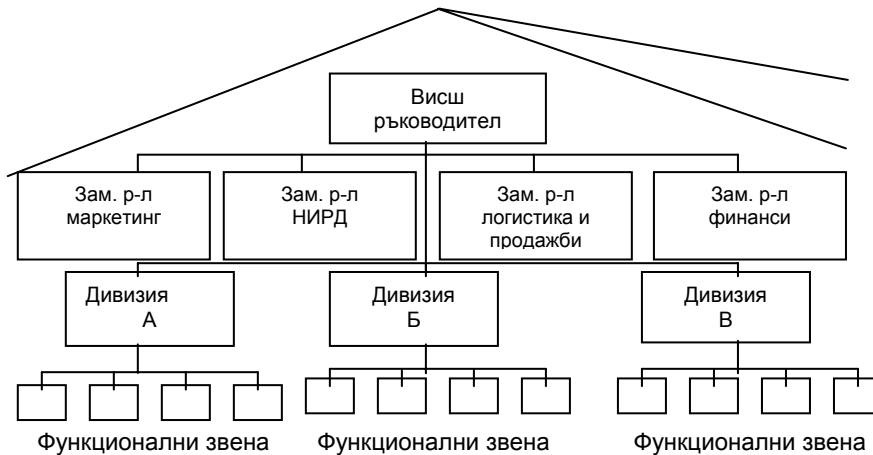
Фигура 4  
 Функционална структура на управление в класическата  
 индустриална организация



В един по-късен период на развитие на индустриалната епоха се появяват по-сложни форми на структуриране на голямата стопанска организация - т.нар. дивизионални структури на управление, но те не премахват функционалното структуриране. Дивизиите се превръщат само в още един етаж при структуриране на организациите. В този смисъл може да се каже, че функционалното разделение на труда и функционалното структуриране са запазена марка на класическата индустриална организация.

Фигура 5

Дивизионална структура на управление



### Функцията по управление и развитие на човешкия фактор в полевата организация – същност, структура и съдържание

Функцията по управление и развитие на човешкия фактор (УРЧФ) в организацията търпи разнообразни промени в своето развитие. Цялостната ѝ дейност се структурира през призмата на различни задачи. Като поддържаща функция за нея може да се каже, че тя работи на три равнища на поддръжка:

- Равнище “висше ръководство на организацията” - задачите, които изпълнява функцията, са пряко насочени към подкрепа на дейността на това ръководство (фиг. 6).

Фигура 6

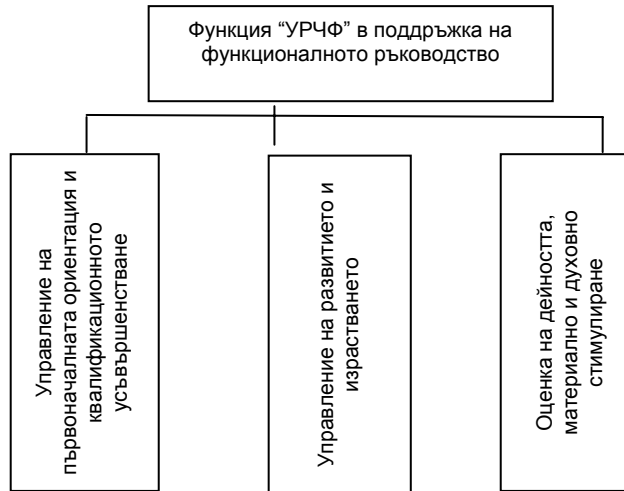
Структура на задачите на функция “УРЧФ” по поддръжка на висшето ръководство



- Равнище “средно или функционално ръководство” - управляваните на това равнище задачи са в подкрепа на ръководителите на структурни и дейностни функции (вж. фиг. 7).

Фигура 7

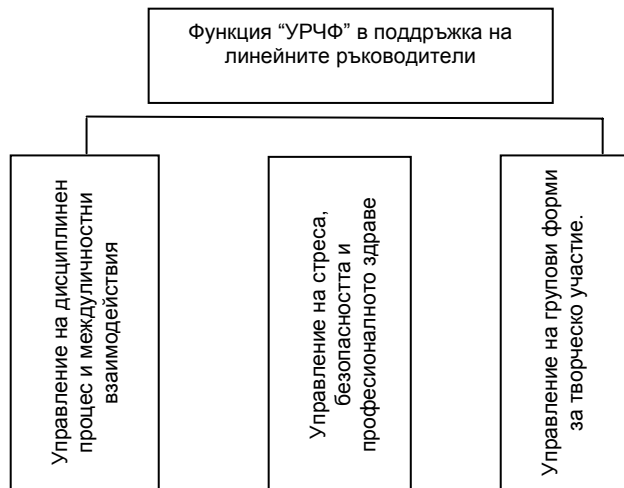
Структура на задачите на функция “УРЧФ” по поддръжка на функционалното ръководство



- Равнище “линейно ръководство” – задачите, които се управляват, са в пряка подкрепа на линейните ръководители (фиг. 8).

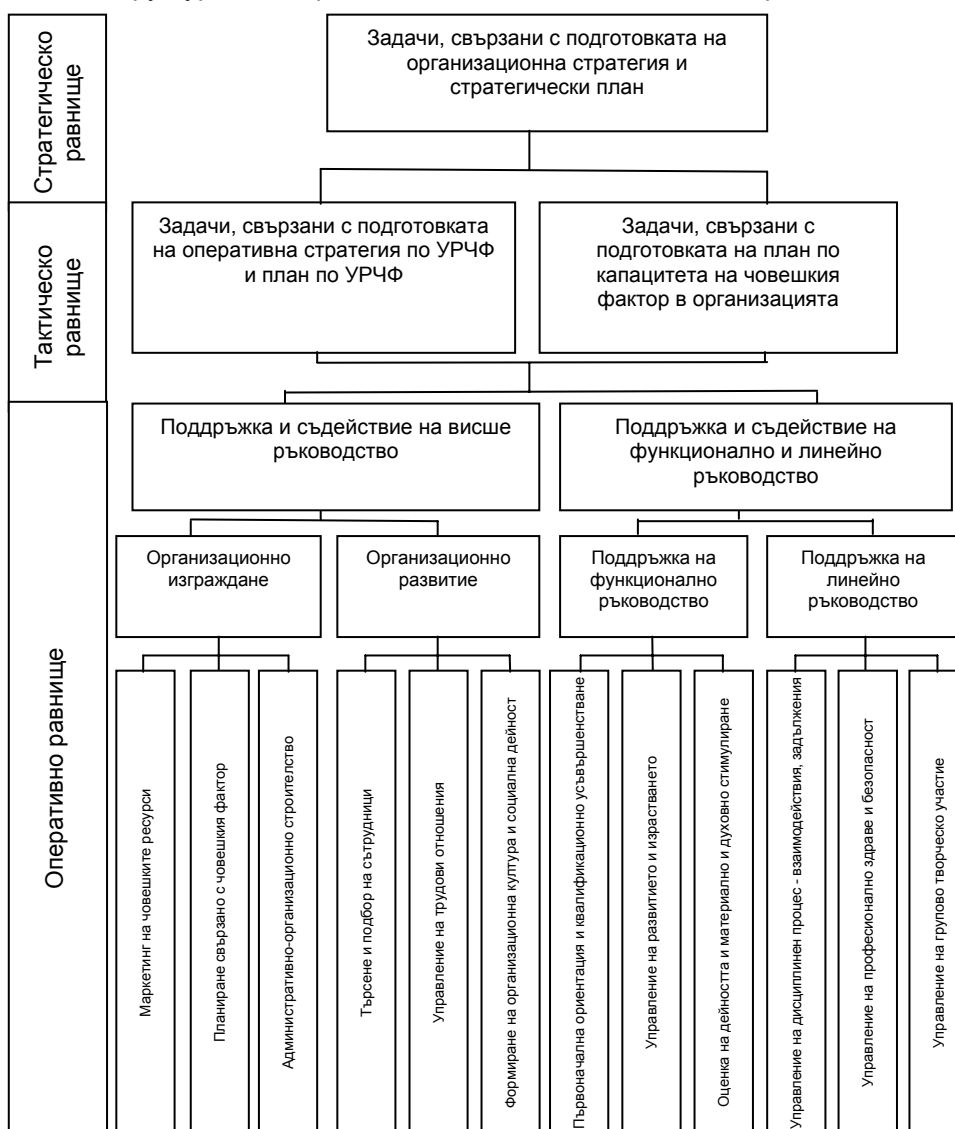
Фигура 8

Структура на задачите на функция “УРЧФ” по поддръжка на линейните ръководители



Фигура 9

Обща структура на направлението и задачите по УРЧФ в организацията



Трябва да кажем, че освен посочените задачи по поддръжка и съдействие на висше, функционално и линейно ръководство, които като правило се изпълняват на оперативно равнище, в организацията функцията



по УРЧФ осъществява и две други групи задачи (вж. фиг. 9). Последните обаче се извършват на стратегическо и тактическо равнище. Или казано по друг начин, те са т.нар. *стратегически аспекти на УРЧФ*.

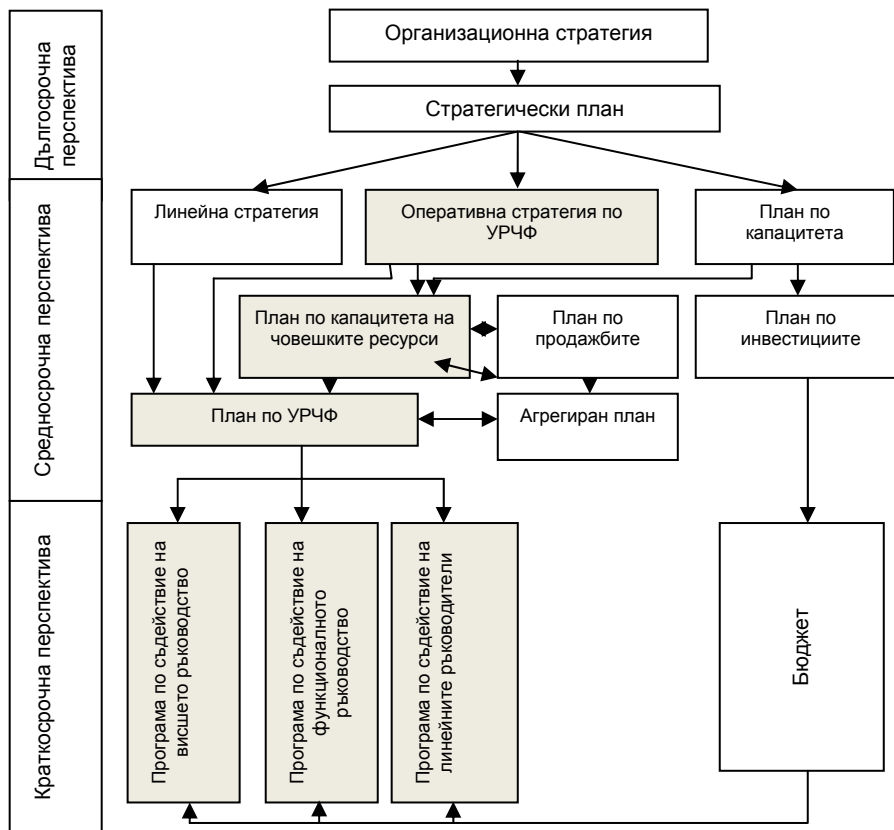
Предвид стратегическите аспекти се провеждат следните задачи:

1. Задачи, ориентирани към стратегическото равнище, т.е. свързани с подготовката на организационната стратегия на организацията: събиране на данни във връзка с човешкия фактор; наблюдение на процеси, анализи, оценки и прогнози; комуникиране на всичко това с екипа на висшия ръководител, подготвящ организационната стратегия;

2. Задачи, ориентирани към тактическо равнище, т.е. свързани с: подготовката на оперативната стратегия по УРЧФ; формирането на план по управление и развитие на сътрудниците в организацията; изготвянето на план по капацитета на човешкия фактор в организацията.

Фигура 10

Схема на процеса на УРЧФ в организацията



### **Етап на възникването и “тясното действие” на функцията по управление на сътрудниците в организацията – 30-те – 50-те години на ХХ век**

Функцията по управление на хората като специфична функция, структурирана в специално звено в рамките на управлението на организацията, започва своето развитие в САЩ в края на 20-те години. Тогава в завода “Ривър Руж” на Хенри Форд в Детройт за пръв път в света е създаден т. нар. социален отдел (Social Department). Той е първообраз на това, което по-късно познаваме като “отдели по персонала” - конкретен носител на функцията “управление на човешките ресурси”. Съответно първите специалисти в тези отдели са били наричани “секретари по благосъстоянието” (welfare secretaries). Тяхна основна задача е била да “прокарват мостове” между мениджърите и операторите на производствената линия.

През периода от 30-те до 50-те години на ХХ век започва процес на възникване на подобни дейности и звена в много организации, който може да бъде определен като “етап на възникването и разпространението на функцията по управление на сътрудниците” като специализирано структурно звено основно в големите организации в стопанската сфера – фирми, банки и др. Още през 40-те години това звено получава названието “управление на персонала” или “управление на кадрите”. Върху него ключово въздействие оказват концепции и практики, разработвани в рамките на т.нар. класическо американско управление. От една страна, това са възгледите на представителите на школата на научното управление, чийто основоположник е Фридерик Уинслоу Тейлър. От друга страна, е опитът, натрупван от различните отдели по управление на персонала именно във фирмите, корпорациите и банките на САЩ. През този период звеното по управление на персонала изпълнява главно задачи на “входа” и на “изхода” на организацията. Това са административни задължения по:

- търсене и подбор, т.е. прием на сътрудници;
- поддръжка на кадровите дела във връзка с изпълнението на дейността и растежа на сътрудниците;
- отчисление на предвидените за освобождение по различни причини;

На практика подобен начин на управление на сътрудниците в организацията може да бъде наречен не само “първоначален”, но и “тесен” поради ограничения кръг задачи, които изпълнява тази дейностна функция в рамките на организацията, както и поради факта, че това управление е насочено главно към “сините якички”, т.е. към изпълнителите на дейности, свързана с физически труд. Оттук възниква и друго важно задължение на функцията - съдействие на висшето ръководство във връзка с управлението на трудовите отношения.

Фигура 11

Първоначалното “тясно действие” на функцията по управление на сътрудниците в организациите през 30-те – 50-те години на XX век

На входа на организацията - търсене и подбор на сътрудници	Поддръжка на кадровите дела на сътрудниците, съдействие в управлението на трудовите отношения	На изхода на организацията - отчисление на сътрудниците
--	---	---

От началото на 60-те години на миналия век в европейски и световен план настъпва втори етап в развитието на функцията по управление на сътрудниците в организацията. Предвид формирането на това, което се нарича “японско управление”, възникват нови практики, някои от които са прерогатив именно на управлението на хората в организацията. В рамките на този етап управлението на персонала разширява значително своята специализирана дейност. От една страна, в подкрепа на висшето ръководство и организацията, от друга - в подкрепа на функционалните и линейните ръководители. Периодът на 60-те години може да бъде наречен “етап на широкото действие”, което е резултат от факта, че ключови задачи и дейности се прехвърлят от други звена и функции върху функцията по управление на сътрудниците. Обогатяват се някои от старите административни задължения и се възлагат нови задачи:

*А. Прехвърлени дейности от други звена и функции:*

- Първото, което ще споменем, са задачите, свързани с квалификационното развитие на персонала. В предходния период като правило цялата дейност по инструктиране и обучение е концентрирана на линейно равнище и се изпълнява от линейните ръководители. От една страна обаче, подобна система не позволява ефективно и ефикасно да се ръководят тези задачи. От друга страна, самото квалификационно усъвършенстване придобива изключителна важност, което налага то да се превърне в планомерна системна дейност, чиито цели се задават от висшето ръководство. Поради това възниква необходимостта от унификация, стандартизация, систематизация и оптимизация на квалификационното усъвършенстване. В крайна сметка то се извежда от линейните ръководители и се възлага на управлението на персонала;

- Друга важна задача, която също до голяма степен се прехвърля от линейното ръководство на функционалните ръководители и на звеното по управление на персонала, е тази, свързана с оценката на дейността на сътрудниците, т.нар. формална оценка на извършената дейност (ФОИД). На практика тук се осъществява разделение на дейността. Ако до промяната ФОИД почти изцяло е прерогатив на линейното ръководство, през 60-те години постепенно в административен план отговорността се поема от функционалното ръководство, а в методологически - от звеното по управление на персонала. Това налага специалистите от звеното по управление на персонала да се

запознат с техниките на индустриалния инженеринг, с помощта на които се създават технологически и работни стандарти, както и да “слязат долу”, където се извършва дейността, за да могат със съдействие на линейните ръководители да систематизират оценката на дейността на сътрудниците.

*Б. Обогаляване на някои от досегашните задачи и задължения.* Тук става въпрос за обогаляване най-вече на задачи, свързани с административно-организационното строителство. Дейността в тази посока се характеризира не само с поддръжка на кадрови дела, но и с възникване на задължението за анализ на работни места, тяхното проектиране и препроектиране, а оттук и подготовката на системата на длъжностните характеристики като една от ключовите документни системи в организацията.

*В. Възникване на нови задачи и дейности.* През този период възникват и редица нови задачи и дейности, свързани с:

- управлението на развитието и израстването - звеното по управление на персонала оказва методологическо и експертно съдействие на функционалното ръководство в организациите;

- подпомагане на линейното ръководство при управление на груповите форми за творческо участие. Подобно съдействие се ражда във връзка с новите практики, които се създават в рамките на “японското управление”.

Фактически още през 60-те години звеното по управление на персонала започва да акумулира многовалентност при своето функциониране предвид факта, че ефективното и ефикасното осъществяване на дейността му изисква познаване и разбиране на широк кръг дейности и задачи в съответната организация. Въпреки това трябва да кажем, че и през този етап функцията остава основно ориентирана към “сините якички”.

В методологически план база за управление на организационната промяна през разглеждания период е системният подход, формиран върху основата на системната теория, разработвана от такива авторитети като А. Богданов и Лудвиг фон Берталанфи през 20-те - 50-те години на миналия век.

### **Етап на стратегическото израстване на функцията, свързана с управление на сътрудниците в организацията - 70-те - 80-те години на XX век**

През този период във връзка с “широкото действие” на функцията по управление на персонала силно нараства нейната тежест в организацията. В резултат от това ръководителите на тази функция започват да бъдат въвеждани в управителните съвети на фирмите, корпорациите, банките и другите видове стопански и нестопански организации, където тя съществува като самостоятелно структурно звено.

По този начин се признава важността на функцията като играеща стратегическа роля за организациите. Така от чисто оперативна тя придобива стратегическо значение. Включването ѝ като елемент в управлението на стратегическия процес в организациите поставя нови качествени задачи и налага нови начини

на функциониране пред нея. Във връзка с тази промяна в задачите и значението на функцията през 80-те години на XX век в американската литература се утвърждават термините “човешки ресурси” и “управление на човешките ресурси” вместо “персонал” и “управление на персонала”.

Първоначално терминът “управление на човешките ресурси” (УЧР), а по-късно “управление и развитие на човешките ресурси (УРЧР) се използва в САЩ и се разглежда като американски еквивалент на понятието “управление на персонала” (УП) в Европа. От 80-те години на миналия век започват да се търсят различията между понятията УЧР и УП. Налага се схващането, че те имат различна същност, което означава и различна “философия” при тяхното изграждане и функциониране. УП се разглежда основно като базирана на специалистите оперативна дейност, докато УЧР включва стратегическата перспектива, поради което напълно естествена е многофункционалната подготовка.

Необходимо е да подчертаем, че през 80-те години на XX век се внасят нови сериозни промени в задачите и задълженията на функцията “човешки ресурси” и предвид нейното стратегическо израстване. Появяват се нови направления като “персоналния маркетинг”, наречен по-късно “маркетинг на човешките ресурси”. Подобна стъпка ясно указва дългосрочността в организационното мислене, което изисква за изключително важните и необходими работни места в организацията да се мисли предварително, вкл. за тях да се готвят хора още от училищната и университетската скамейка.

Във връзка с това още от началото на 80-те години започва подготовката и осъществяването на оперативни стратегии по УРЧР и формирането на планове по него като нещо различно от плана по капацитета на човешките ресурси, който е неизбежен елемент от тактическото агрегирано планиране.

Функцията надхвърля ориентацията си към “сините якички” и се отваря широко и към другите категории работещи – “сиви якички” (административните служители с невисока квалификация), “бели якички” (специалистите) и към “златните якички”, т.е. висококвалифицираните специалисти в организациите, занимаващи се с творчески тип дейности (изследвания и развой).

Звеното по човешките ресурси е поставено на “фронтната линия” на взаимодействие по отношение на:

- интернационализацията, носеща качествени промени в организационната динамика;
- вълната на реструктуриране на организациите, започнала в средата и завършилата в края на 80-те години.

Още от средата на 70-те години на XX век в някои страни като САЩ, Великобритания и др. функцията по УРЧР в организациите взема активно участие в разработката и осъществяването на плановете за придобиване на акции от страна на работещите - ESOP (Employee Stock Ownership Plans), и съответно създаване на фондове с такава цел - ESOT (Employee Stock Ownership Trust). Смисълът на подобни акции е да се създадат възможности за дългосрочна интеграция между организацията и нейните сътрудници. Предвид тази интеграция

значително развитие получава такава дейност в рамките на УРЧР като управлението на развитието и израстването, в частност създаването за всеки сътрудник на план за развитие на кариерата (Career Development Plan).

В дейността си функцията прилага освен системния подход и такива базови концепции като тези за "организационното поведение" и "организационното развитие". Например при проектирането и препроектирането на работните места изключително популярна става теорията за нужните характеристики на дейността (Requisite task attributes theory). Тя е разработена още в средата на 60-те години от Търнър и Лоурънс, които провеждат изследване с цел да определят ефекта на различните дейности върху степента на удовлетворение на сътрудниците.

Силно влияние върху практическото осъществяване на функцията по УРЧР през този период оказва теорията за хуманизация на труда (известна още като неохуманистичен подход), съдържаща редица ключови виждания в областта на управлението на организациите. Такива са "участие в управлението" (Management Participation), "качество на трудовия живот" (Quality of Working Life), "въвличане" (Involvement). В рамките на тази теория възникват някои практически подходи, например социо-техническият. Изследователските усилия в тази насока се концентрират в лондонския Тевисток институт за човешки отношения. Там се разработват практически изисквания, които да бъдат използвани от УРЧР за формиране на високо равнище на мотивация за мнозинството сътрудници на организациите.

### **Процесното управление и управлението и развитието на човешките ресурси през 90-те години на XX век**

Периодът се характеризират с доминирането на т. нар. процесен подход. Засилващата се неравновесност на социо-техническата и социо-икономическата динамика, характеризираща постепенния преход от индустриално към постиндустриално общество, правят несъстоятелна "класическата пирамидална структура от функционален или дивизионално-функционален тип". След реструктурирането от втората половина на 80-те години, оказало се неадекватно като начин за приспособяване към новите условия, се осъществяват редица нови търсения. Ключово направление на тези търсения през 90-те години става въвеждането на процесния подход, който разглежда организацията като процес, т.е. като съвкупност от взаимосвързани действия по достигане на обща цел.

Във връзка с този подход се появява нова вълна на организационна трансформация – "реинженеринг на основата на бизнес-процесите" (Business Process Reengineering - BPR). Тя има за цел да се приспособи организацията към изискванията на турбулентната обстановка, създадена от процеса на трансформация към постиндустриализъм. Ключов момент при BPR е формирането на бизнес-процес. Това е съвкупността от всички действия в дадена организация по създаването и реализацията на един тип продукти. В

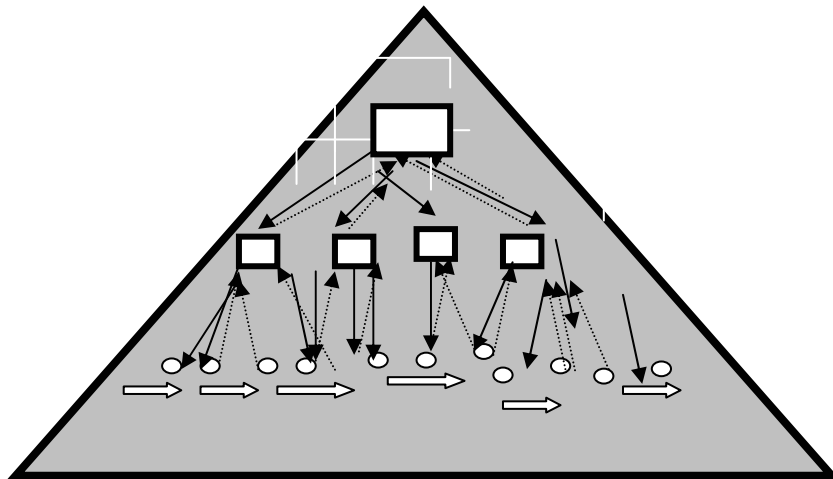
този смисъл, ако организацията предлага на обществото три продукта, в нея има три бизнес-процеса.

Реинженерингът на основата на бизнес-процесите означава реструктуриране на структурните функции, например при фирмите – маркетинг, НИРД, производство и продажби на основата на бизнес-процесите, т.е. преодоляване на функционалното разделение в организациите. В рамките на тази радикална трансформация функцията по УРЧР играе ключова роля по съдействие на висшето ръководство.

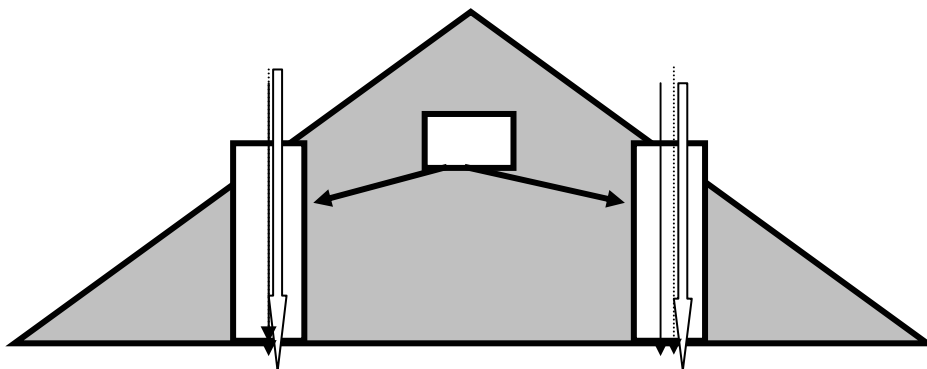
Фигура 12

До и след осъществяване на реинженеринг на основата на бизнес-процеса

А. Организационен лабиринт, съществуващ при функционално разделение на труда



Б. Организационна магистрала, създадена след осъществяване на реинженеринг на основата на бизнес-процесите



Същност и динамика на функцията по управление и развитие на човешкия фактор...

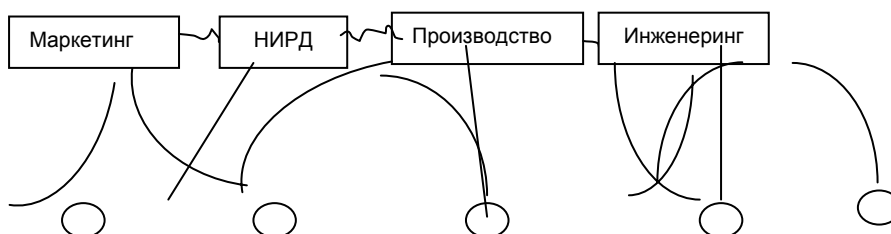
По-късно става ясно, че BPR в дългосрочна перспектива се оказва не особено успешен модел на трансформация, но процесният подход остава в други форми:

- като документиране на процесите на основата на въвеждането на Международната система по управление на качеството ISO 9001:2000;
- във формата на т.нар. совалков реинженеринг.

Фигура 13

### Совалков реинженеринг

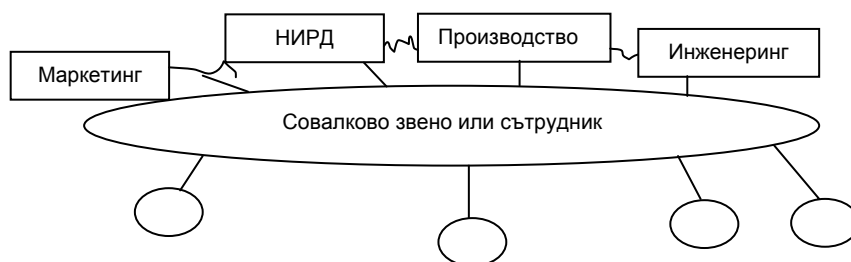
#### А. Организацията преди совалковия реинженеринг



**Забележка:** Клиентът на различните етапи на взаимодействия с организацията преди провеждането на совалков реинженеринг:

- принуден е да взаимодейства с представители на различни звена;
- понякога при възникване на "комуникационен шум", "конфликт" и др. при взаимодействията на звената помежду им във връзка с обслужването на клиента, той е принуден да се намесва в неща, които не са негова работа.
- организацията не е достатъчно ефективна при взаимодействието си с ключов фактор в рамките на ключов процес – този на взаимодействие с клиента.

#### Б. Организацията след совалковия реинженеринг



**Забележка:** Клиентът на различните етапи на взаимодействия с организацията след провеждането на совалков реинженеринг:

- взаимодейства с един сътрудник или представител само на совалковото звено на различните етапи на взаимодействие с организацията;
- няма никакво отношение към вътрешните проблеми на организацията и не се занимава с несвойствени му дейности за "оправяне" на проблемите на организацията.



В крайна сметка може да се каже, че совалковият реинженеринг се оказва относително подходящ компромис и синтез. От една страна, се съхраняват функционалните процеси, които съдействат за развитие на функционалната компетентност. От друга страна, по отношение на ключовото взаимодействие – това с клиента, се формира бизнес-процес, който води до постигане на високо качество на взаимоотношения и взаимодействия. Важен недостатък е, че совалковият реинженеринг като организационна иновация е недотам дълбок и всеобхватен, за да реши проблемите на цялостното структурно приспособяване на организацията към условията на информационната епоха и турбулентната среда.

Наред с това през 90-те години в световен план функцията по УРЧР участва активно в сериозните усилия за формирането на самообучаваща се организация като ключов механизъм за използване на неизчерпаемия творчески потенциал на хората, привлечени за изпълнение на нейните цели. В “японското управление” процесът на използване на творческия потенциал се издига на стратегическо равнище чрез формирането на т.нар. интелигентни групи. Те се различават от класическите японски групови форми за творческо участие - малките групи по усъвършенстване на дейността, по това, че имат за цел да решават не линейно-оперативни, а стратегически проблеми за организацията. Интелигентните групи се формират като кросфункционални временни формирования, ориентирани към генериране на радикални иновативни решения.

През този период УРЧР се утвърждава като дейностна функция, играеща стратегическа за организациите роля. Тя може да бъде определена като водеща в оказването на подкрепа на висшето ръководство при иницирането на различни видове усъвършенствания предвид приспособяването към новите условия на т. нар. информационна епоха.

### **Мрежовото управление на човешкия фактор в началото на XXI век**

Сега, в началото на XXI век, може да се каже, че функцията по управление и развитие на сътрудниците в организацията е изправена пред нови предизвикателства. Несъмнено в съвременните условия наблюдаваме процес на трансформация на класическата индустриална организация, който поставя под въпрос не само пирамидално-йерархичното организационно структуриране, но самото функционално разделение и коопериране на труда.

Въпреки това в обозримото бъдеще необходимостта от функционалното разделение ще продължи да съществува както в структурно-функционален, така и в дейностно-функционален план. От тази гледна точка проблемите и предизвикателства, които трябва да се решават, могат да се формулират чрез следните ключови термини:

*А. Интеграция.* В съвременните условия с особена сила организацията се изправя пред необходимостта от цялостното интегриране в няколко плана:

От една страна, е традиционният проблем за ключовото интегриране между човек и организация. Той обаче в съвременните условия придобива нови измерения. Старите механизми за интеграция, свързани с досегашните форми за оценка и възнаграждение, растеж и израстване се оказват не напълно адекватни и достатъчни. Необходима е разработката на нов тип механизми, свързани преди всичко с разкриване на творческия потенциал на хората в организацията, създаването на системи за различен вид участие – управление, собственост, и т.н.

От друга страна, в условията на засилваща се турбулентност от решаващо значение е създаването на интегрирано взаимодействие между различните дейностни функции – човешки ресурси, качество, себестойност и производителност. Всяка организация трябва да намери най-подходящите форми за такъв тип интеграция, който да води до все по-високи равнища на функциониране.

От трета страна, става дума за интеграция на управленски и организационни процеси с информационно-комуникационните технологии (ИКТ). Днес това е ключово условие за създаване на управленска и организационна ефективност и ефикасност и решаващ фактор за оптимизация на взаимодействията във вътрешна и външна среда.

*Б. Иновация.* Ставаме свидетели на изграждането на модел на иновационен тип управление като възможна най-обща платформа за управленско и организационно функциониране. В центъра му е човекът, разбран като творческа личност. Този модел е ориентиран към създаването на механизми за самозадвижване на мотивацията, инициативността и трудовата активност на всички сътрудници в организацията. На практика “фронтовата линия” на съвременното развитие на организацията ще преминава по отношение на формирането на такъв тип човешки фактор в нея.

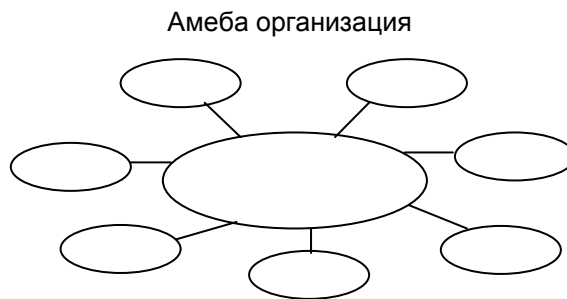
*В. Кроскултурни взаимодействия.* В обстановката на глобализация организациите все по-често и все повече ще се изправят пред необходимостта да работят с хора, носители на различни култури. Оттук и предизвикателствата, свързани с управлението на тези кроскултурни, или ако го преведем на български език – межкултурни, взаимодействия. Може да се прогнозира, че в такива региони на света като Европейския съюз управлението на межкултурните взаимодействия в съвсем недалечно бъдеще ще се превърне в една от основните задачи на функцията по управление на човека в организациите предвид свободното движение на хора, стоки и капитали.

Ключов подход за управление на организацията в началото на XXI век става мрежовият подход. Това предполага качествено нова философия и подходи за управление и на самата стопанска организация. Необходимо е преодоляване на досегашната управленска философия, характеризираща се с йерархично-вертикален тип мислене, според който заеманото място в една организационна йерархия предполага стъпаловиден начин на включване на

творческия потенциал на хората в нея. Казано по друг начин, колкото по-ниско е даден сътрудник в йерархията, толкова по-малко му се позволява да изразява и развива своя творчески потенциал. Трябва да се въведе участие и включване на редовите сътрудници на основата на философията на партньорството. Това означава коренна промяна на вертикалния тип мислене и въвеждането на мрежови взаимодействия, т.е. партньорски стил на взаимоотношения, съпроводени с делегиране на власт и отговорност по отношение на ключови действия в организацията.

Именно функцията по управление на хората е натоварена с централната задача да формира вътрешноорганизационна иновационна и предприемаческа мрежа като централен импулс за отговорно поведение на сътрудниците както вътре в организацията, така и по отношение на външната среда. Самата мрежа като начин за организационно структуриране предполага хоризонтален тип. Затова започва да се говори за мрежови организации от типа “амеба” и др., чрез които да се преодолее йерархично-пирамидалната система.

Фигура 14



Мрежовите организации са “плосък” тип организации. При тях съществува стратегическо ядро с пулсиращ характер, т.е. то може да се увеличи или да се намали като обем от включени сътрудници. Около ядрото се формира кръг от многофункционални звена-екипи, което означава, че проектно-проблемният подход за осъществяване на дейността се превръща в ключов начин за функциониране. Сътрудниците, обединени в посочените отделни многофункционални гъвкави целеви екипи, работят по дадена задача или проблем. Когато проблемът е решен или задачата е осъществена, екипът се разформира или трансформира за решаване на друга задача или проблем. Оттук и важността на проектното лидерство. Активно започва да се използва т.нар. out-sourcing или contracting-out, т.е. политика на наемане на сътрудници на временен договор във връзка с осъществяване на един или друг проект.

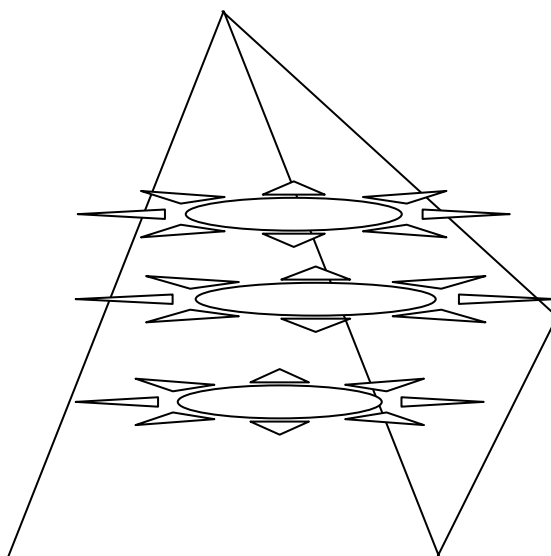
Стартира също интересната идея за обединение на всички дългосрочно и краткосрочно ориентирани процеси по усъвършенстване в системата

Същност и динамика на функцията по управление и развитие на човешкия фактор...

от мрежи, като при това не се разрушава пирамидалната структура, отразяваща осъществяването на текущи задачи. Днес мрежата от проектни групи, "надяната" върху класическата йерархична пирамида, се смята за онзи нужен компромис, който, от една страна, хармонизира съвместното съществуване на иновационни хоризонтални структури от партньорски тип с класическите йерархични структури в корпоративната организация, при условието че всяка от тях има своя смисъл на съществуване и функциониране, а от друга, помага да се избегне болезнената радикална трансформация, например при реинженеринга на основата на бизнес-процесите.

Фигура 15

#### Мрежово-пирамидална организация



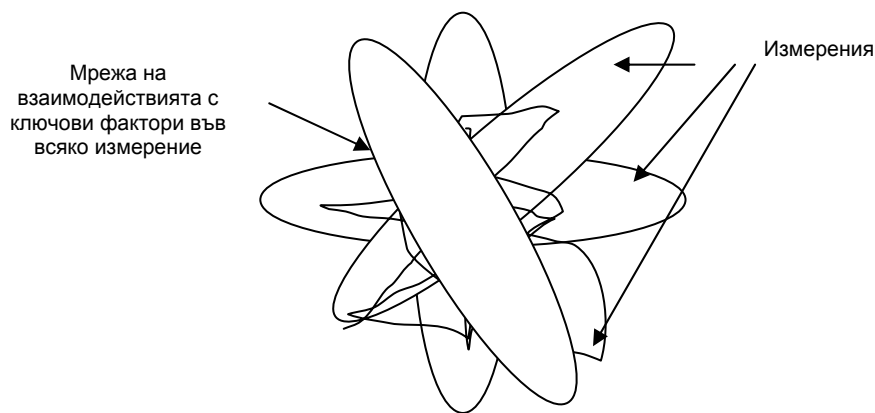
Основното при мрежовата организация е разбирането, че дадена стопанска, а и всякакъв друг тип организация не взаимодейства с външната среда единствено в еднопластово измерение, т.е. само "клиент, конкурент, доставчик". Ефективността и ефикасността на организацията зависи от отчитане взаимодействията в различни други измерения. Или става дума за многоизмерно взаимодействие, например с държавата, местната власт и общественост, чуждестранните организации, научната общност, нестопанските организации и т.н.

Ключов момент тук е, че по отношение на всяко от тези измерения се търсят най-важните фактори. Спрямо факторите се изгражда мрежа от взаимоотношения и взаимодействия, основана на дейността на мотивирани, активни, инициативни сътрудници, работещи за осъществяване на целите на

организацията в един изпреварващ план. Или в основата на външната мрежа е изграждането на вътрешна мрежа, чиито взаимодействия трябва в максимална степен да се хармонизират. Голямо значение в случая играят информационните технологии, които позволяват формирането на тази мрежа от взаимоотношения и взаимодействия, функционираща в един изпреварващ спрямо протичащите процеси режим.

Фигура 16

Схема на действието на мрежовия подход



Трябва да отбележим, че съществуват необходимата технологична база и технически средства, които позволяват да се отговори на изискванията за използване на мрежовия модел и които най-общо можем да обозначим с термина “информационни технологии”(ИТ).

В съвременните условия се говори и за т.нар. виртуални организации, които се формират във виртуалното пространство (Интернет и локалните мрежи). Чрез изграждането на виртуални мрежи се създава матрица, на основата на която максимално да се оптимизира дейността.

Нужно е също да се подчертае, че в обстановката на засилваща се турбулентност, т.е. нелинейна и неравновесна динамика на развитие, моделът на т.нар. учещи организации се оказват недостатъчен, тъй като той е ориентиран към реактивния подход, т.е. да се чака да се случи дадено събитие, след което да се реагира. Днес т.нар. активен подход, т.е. на изпреварващото действие, става безалтернативен начин за управленско и организационно функциониране за постигане на успешно развитие.

Следователно функцията би могла да бъде наречена “управление на човешкия фактор”, а не на човешките ресурси, тъй като управление на ресурс означава управление на пасивен обект, т.е. взаимоотношенията “управление – сътрудници” са субектно-обектни, докато активизмът и участието изискват да се говори за субектно-субектни взаимодействия, т.е. управление на

човешки фактор. Подобно наименование изразява нова идеология на организационно управление, чийто ключов носител става функцията по управление на човешкия фактор.

### **Функцията по УРЧФ в средно и дългосрочна перспектива – някои прогнози относно бъдещите предизвикателства**

Още от края на миналия век започва да се осъзнава фактът, че е необходимо създаването на модел на социално-икономическо развитие, качествено различаващ се от всички досегашни парадигми, като отговор на предизвикателствата и заплахите на бъдещето. В резултат от това се ражда концепцията за общество и икономика на знанието.

Естествено този нов модел на развитие – икономиката на знанието и обществото на знанието, изисква нов тип човешки фактор. Необходими са хора с висока професионална подготовка (получена най-вече в университети и висши учебни заведения), характеризираща се с непрекъснато усъвършенстване и повишаване на квалификацията (т.нар. продължаващо обучение - Life-long Learning). Но подготовката е само едната страна на въпроса. Другата е формирането на съответното иновационно мислене и действие на “организационния човек”, или казано по друг начин, превръщането му в “творчески” и “иновационен” човек.

Във връзка с това творческият или иновационен модел на управление, нужен в средно- или дългосрочна перспектива, предполага дълбоки промени в организационната култура и структура, мислене и действие. Чрез мрежовата организация се преодолява вертикалното структуриране като контрапродуктивно на необходимостта от развитие на творческия потенциал на организацията. Последният е безалтернативно решение за успешно развитие в условията на турбулентност.

Ограничаването на творческия потенциал обаче е не само във вертикален, но и по хоризонтален разрез, а по-точно по функционален разрез. На всеки се разрешава да изразява и развива творчески потенциал само в рамките на изпълняваната функция. Не трябва да се дава “много акъл” по неща, за които се смята, че излизат извън прерогативите на функционалната длъжност.

Може да се прогнозира, че на подобно “едномерно мислене” иновационното управление трябва да противопостави т.нар. кросфункционална философия. Под това наименование се крие наличието на разбиране, което предполага разширяване на функционалното участие по дискусии, свързани с ключови проблеми и засягащи вземането на важни управленски решения. По такъв начин даден проблем ще бъде огледан от различни посоки и под различни ъгли. Отдавна се знае, че редица иновационни идеи се раждат на “стика” на различни дисциплини и направления. В този смисъл се засилва възможността да се генерират иновационни решения. От такава гледна точка може да се каже, че другият ключов параметър на философията на инова-

цията като основа на новия тип управление освен принципа на партньорството трябва да бъде принципът на кросфункционалността.

Една иновация, колкото и ценна да е тя по своите функционални възможности и параметри на действие, има смисъл само когато идва навреме, т.е. позволява да се реши даден въпрос, преди той да се е превърнал в проблем. Това означава, че като носеща основа на философията на творчеството и иновацията трябва да бъде посочен отново подходът на изпреварващото действие и активизма. Изпреварващото действие предполага, че иновацията трябва да осигурява осъществяването на такава система от управленски и организационни действия, които имат изпреварващ характер спрямо определени, най-често външни, независещи от организацията и управленската воля фактори. Самото това изпреварващо действие е следствие от непрекъснатото движение по спиралата на усъвършенстването, на иновациите.

Но в бъдещето, което ни очаква, тривиалният активен подход вероятно ще бъде недостатъчен. Активният подход трябва да се използва във формата на няколко подхода на бъдещето - синергетичен и метаподход.

Нека накратко очертаем съдържанието на тези два ключови активистки подхода.

Основното при синергетичния подход е идентификация на предпоставките и логиката на взаимодействията на ключовите фактори още на етапа, когато те са минимални като потенциал, след което се действа целенасочено в изпреварващ план чрез нестандартни иновационни решения. И тъй като факторът е минимален, може да се използва нелинейният принцип "малкото въздействие – големи резултати". Ключови инструменти на синергетичния подход са евристиката и прогнозистиката.

Що се отнася до метаподхода, неговото формулиране се базира на синергетичния подход. Последният предполага активизъм, но запазва елементи на пасивност, тъй като е предвиден за идентификация на предпоставки и логика на действие на входа. Метаподходът от своя страна изхожда от това, че ако решаващите фактори на определен етап са толкова минимални като потенциал, защо въобще трябва да ги идентифицираме - можем да ги създадем на основата на иновационни идеи. Затова базови инструменти на метаподхода са креативистиката и концептуалистиката.

Ако бъдат правилно използвани, синергетичният и метаподходът позволяват значително изпреварване, което гарантира ефективно и ефикасно действие.

Какво ще бъде организационното структуриране в условията на доминирането на тези подходи на организационно мислене и действие, е трудно да се предвиди. Но това, което може определено да се каже, е, че колкото и променена да бъде функцията по управление на човешкия фактор в бъдещето, тя ще продължи да играе основна роля в организациите, предвид факта, че човекът-творец ще бъде ключовата демонстрация на "организа-

Същност и динамика на функцията по управление и развитие на човешкия фактор...

ционния човек". А това не означава нищо друго освен, че човекът ще бъде решаващият фактор на организационната динамика.

*Използвана литература:*

*Владмирова К., К. Спасов, Н. Стефанов.* Управление на човешките ресурси, част I. С.: УИ "Стопанство", 1998.

*Владмирова К., К. Спасов, Н. Стефанов.* Управление на човешките ресурси, част II. С.: УИ "Стопанство", 1999.

*Владмирова К.* Управление на човешките ресурси. Стратегии, стандарти, практики. С.: УИ "Стопанство", 2006.

*Дракър, П.* Ефективното управление. С.: "Класика и Стил", 2002.

*Дракър, П.* Иновации и предприемачество. С.: "Класика и стил", 2002.

*Дракър, П.* Мениджмънт за бъдещето. Варна: "Карива", 1997.

*Дракър, П.* Мениджмънт предизвикателствата през 21 век. С.: "Класика и Стил", 1999.

*Дракър, П.* Новите реалности. С.: "Хр. Ботев", С., 1992.

*Дракър, П.* Посткапиталистическото общество. С.: "ЛИК", 2000.

*Дракър, П.* Практика на мениджмънта. С.: "Класика и стил", 2001

*Стефанов, Н.* Управление на човешкия фактор. С.: ЕТ "Персонал-Консулт-Г. Попов", 2008.

*Стефанов, Н.* Модели по управление на човешките ресурси. С.: Институт по стратегическо управление, 2009.

Интернет източници.

9.II.2009 г.