

ЗА РОЛИТЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ

Изследвани са съвременните роли, изпълнявани от мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси в индустриалните бизнес-организации. Развита е тезата, че динамичните промени в средата, специфичните характеристики на производствената дейност и особеностите на човешките ресурси определят новите ориентири в поведението на този вид професионалисти и измененията в изпълняваните от тях роли. Систематизирани са причините, довели до такива промени. Очертани са съвременните тенденции и основните противоречия, пораждащи затруднения при тяхното изпълнение. Застъпено е становището, че е необходимо прилагането на интегриран системно-структурен, комплексен и гъвкав подход при дефинирането на ролите и обвързването им с останалите компоненти, изразяващи същностните аспекти от дейността на мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси в индустриалните бизнес-организации.¹

JEL: J20; M12; M54; O15

В рамките на последното столетие мнението на икономистите за същността и значението на човешките ресурси за постигането на фирмените резултати постоянно се променя. Преминавайки последователно през различни подходи и концептуални постановки,² отношението към и оценката на този стратегически фирмен актив търпи непрекъснато развитие. В практиката се налага тезата, че е все по-подходящо е да се говори не само за длъжности и работни места, но и за роли, изпълнявани от лицата в трудовия процес. В зависимост от особеностите на стопанските субекти (по размер, икономическа дейност, пазарна ориентация, корпоративна култура и др.) и спецификата на средата ролите са различни по обхват и съдържание, еволю-

* СА „Д. А. Ценов“, катедра „Индустриален бизнес и предприемачество“, iskra@uni-svishtov.bg

¹ Chief Assistant Iskra Panteleeva, PhD. ON THE ROLES OF THE HUMAN RESOURCES' MANAGERS IN INDUSTRIAL BUSINESS ORGANIZATIONS. *Summary*: The latest roles of the human resources managers in industrial businesses are revealed in this study. They are based on the concept, that the dynamic changes in the environment, the characteristics of the production activity and the specific features of human resources determine the trends in the behavior of these professionals and their modified roles. The causes for the changes are reviewed systematically. The recent tendencies and the key contradictions impeding their implementation are outlined. The author is of the opinion, that an integrated systematic, structural, complex and flexible approach should be applied to define the roles and to align them with the other components, expressing the essential aspects of the activities of HR managers and specialists in industrial businesses.

² Дефиниращи човешкия фактор като индивиди със специфични психофизиологични характеристики; като ресурс, който може да се използва по подобие на останалите ресурси; като стратегически фактор и основен източник на фирмени ползи; като елемент и инструмент за управление на останалите ресурси и организационната среда на бизнес-организациите и др.

ционно променящи се в исторически план. Като част от човешките ресурси HR мениджърите и HR специалистите³ изпълняват функционално, организационно и предметно обособени роли, които също търпят развитие в исторически план. В същото време независимо от съдържанието и посоката на настъпващите изменения тенденциите отчитат непрекъснато нарастване на значението на тази група професионалисти за постигането на фирмените резултати. Ролите, изпълнявани от тях, се очертават като основен двигател/катализатор на вътрешноорганизационните изменения и източник на стратегически ползи за индустриалните бизнес-организации.

Причини за промените в обхвата и съдържанието на ролите, изпълнявани от HR мениджърите и HR специалистите

*Спецификата на HR мениджърите и HR специалистите*⁴ произтича от факта, че са едновременно обект и субект на управление. От една страна, те притежават характеристики, типични за човешките ресурси, използвани от индустриалните бизнес-организации като стратегически производствен фактор (позитивни и негативни). От друга страна, са формално „призвани“ да управляват този производствен фактор, използвайки допълнителни или въпреки някои отрицателни⁵ качества. При осъществяване на своята дейност HR мениджърите трябва да се съобразяват както с интересите и потребностите на персонала, така и с интересите и целите на индустриалната бизнес-организация.⁶ Същевременно те търпят влиянието на различните групи заинтересувани страни (стейкхолдъри), а при необходимост се съобразяват с тяхното поведение.

По принцип⁷ в индустриалните бизнес-организации HR мениджърите и HR специалистите⁷ заемат длъжности/работни места, в рамките на които изпъл-

³ HR – човешки ресурси. За краткост на изказа и за избягване на повторения като синоними на термините „мениджъри/специалисти по управление на човешките ресурси“, „роли, изпълнявани от тези лица“, и др. тук се използват изразите HR мениджъри и специалисти, HR роли, HR дейности, HR звена и т.н.

⁴ Акцентът тук са HR мениджърите. Въпреки това се коментират и специалистите в тази функционална област от дейността на индустриалните бизнес-организации, тъй като в зависимост от размера на стопанските субекти (микро-, малки, средни и големи), конфигурацията на лицата, съответстващите на длъжностната характеристика роли и др., параметрите на тази група специалисти варират (например в малките бизнес-организации те могат да се изпълняват от едно или няколко лица), влияейки по специфичен начин върху съдържателно-организационните аспекти на HR дейностите.

⁵ Говорейки за отрицателни качества, се имат предвид основно такива, които са неподходящи или не допринасят за постигането на фирмени цели на индустриалните бизнес-организации.

⁶ Индустриалната бизнес-организация трябва да се разглежда като специфичен вид мрежа от отношения, формиращи се под влиянието на различните способности, интереси, мотиви, ценности, умения и др., притежавани и проявявани от използваните в трудовата дейност заети лица.

⁷ В техните ангажименти влизат осигуряване на ефективно използване на човешките ресурси, постигане на желаната производителността на труда, организиране на обучението, подбор на персонала, мотивиране и управление на възнаграждението на персонала и др. Някои HR

няват голямо *разнообразие от отговорни*⁸ *HR роли*.⁹ Тяхното съдържание и комбинация са динамични във времето. В микроаспект (за отделните лица) изборът им в значителна степен зависи от индивидуалните цели, интереси, нагласи, вярвания, ценности, личностни и професионални способности, потенциал за развитие, съществуващи авторитети и т.н., които доминират и формират поведението на HR мениджърите и HR специалистите. От гледна точка на индустриалната бизнес-организация последните трябва да възприемат такъв модел на поведение, при който чрез изпълняването от тях HR роли да съдействат за успешното постигане на фирмените цели.

В съответствие с динамиката във външната и вътрешната среда на функциониране на стопанските субекти (и вътрешноличностните изменения) HR ролите се променят непрекъснато. *На какво по-конкретно се дължат тези изменения? Кои са причините за различното отношение към HR мениджърите и HR специалистите и различното им поведение при осъществяването на основните им ангажименти (оказването на управленско въздействие за постигане на фирмените цели)? Изборът, организирането и изпълнението на конкретните HR роли зависи от или се формира вследствие влиянието на две тясно свързани и взаимно влияещи си групи причини (обективни и субективни, външни и вътрешни), а именно:*

1. Общи (отразяващи промените, свързани с параметрите на средата – пазарна, икономическа, социалнопсихологическа и др.):

- *Динамичните промени на пазарите на стоки и услуги* (вкл. на производствени фактори) и свързаните с тях противоречиви тенденции, от една страна, на диверсификация – постоянно формиране на нови пазарни ниши, а от друга, на глобализация и интернационализация на тези пазари. Те водят до създаването на световен пазар на силно диверсифицирана работна сила, свързан с почти стандартизирано и същевременно трудно измеримо търсене на многоаспектни характеристики на човешките ресурси. Отвореният характер и широкият обхват на този пазар изискват нов подход към привличането на необходимата работна сила и при използването ѝ в индустриалните бизнес-организации. Това неминуемо налага промени в ролите, изпълнявани от HR мениджърите и HR специалистите.

мениджъри са част от топ мениджмънта, за който ключови изисквания са придобиването на определени знания и умения (като стратегическо и системно мислене), лидерство, работа в екип и др. През различните периоди от икономическия живот на бизнес-организацията едно и също лице може да извършва различни дейности или еднакви такива, но по различен начин в зависимост от закрепените формални и присвоените неформални роли.

⁸ Най-малкото поради факта, че чрез тях мениджърите и специалистите въздействат и моделират поведението на най-важния стратегически ресурс на индустриалните бизнес-организации – хората.

⁹ Съвкупност от поведенчески правила (съответстващи на конкретната бизнес-организация или конкретната длъжност), които HR мениджърите и HR специалистите трябва да спазват при осъществяване на част от общата дейност в индустриалната бизнес-организацията, за да се постигнат очакваните от тях резултати.

- *Особеностите на пазара на труда.* Той все повече се възприема не като среда, която формира и предлага човешки ресурси, а като пространство, което борави с икономически, финансови и социалнопсихологически инструменти – работна заплата, бонуси, отстъпки, кредитни преференции, социални стимули, обучения, кариера и др. Извличането на значителни фирмени изгоди от използването на тези инструменти е възможно единствено при адекватни на новите условия HR роли на мениджърите и специалистите.

- *Спецификата на човешките ресурси.* Те имат все по-разнороден характер, отличават се с висока степен на мобилност (географска, отраслова, социална), с динамично променящи се потребности, интереси, очаквания и намерения. Трябва да се обръща все по-голямо внимание на спецификата на отделните поколения човешки ресурси, особено по отношение на твърде различните характеристики на т.нар. Z поколение.¹⁰ Това естествено влияе пряко върху дейността, ролите и използвания инструментариум за управленско въздействие върху човешките ресурси.

- *Културната диверсификация.* Наблюдава се силно изразена (и същевременно с противоречиви параметри) борба на култури/субкултури (традиции, възприятия, идеи и най-общо – ценностни системи) в рамките на индустриалните бизнес-организации, особено в големите транснационални корпорации. Това изисква по-широк поглед и гъвкав подход при разработването и управлението на бизнес-процесите (трудовете процеси). В допълнение при изпълнение на своите роли HR мениджърите и HR специалистите трябва да прилагат индивидуален подход според принадлежността на лицата към конкретната култура/субкултура.

- *Информационните технологии и техните онлайн приложения.* Технологичните изменения са предпоставка за преход към „по-висша“¹¹ степен на организиране и осъществяване на HR дейностите.¹² Широкото използване на информационните технологии създава условия за стандартизирането и опрос-

¹⁰ Все повече се дискутира необходимостта от съобразяване с принадлежността на лицата към конкретен тип поколение (теорията на Марк МакКриндъл): старейшини (родени преди 1925 г.); строители (1925 – 1946 г.); бейби бумъри (1946 – 1964 г.); поколение X (1965 – 1979 г.); поколение Y (1980 – 1994 г.); поколение Z (1995 – 2009 г.) и поколение „Алфа“ (родени след 2010 г.).

¹¹ Например, вземайки предвид един от елементите на системата за управление на човешките ресурси - подбора на персонала, в процеса на нейното еволюционно формиране и развитие могат да се обособят пет основни етапа: на естествен подбор на персонала; на формиране на традиционни подходи за подбор на персонала; на развитие на научен подход към подбора на персонала; на стандартизиране на подходите за подбор на персонала и на използване на информационните технологии (вж. Юрьевич, 2005, 193 с.). Подобно развитие е възможно да бъде идентифицирано и в рамките на останалите подсистеми.

¹² Същевременно свързана в определена степен с някои усложнения при използването на специфичната терминология. Докато преди десетилетия интердисциплинарните понятия са звучали като чуждици, трудно проправящи си път в HR терминологията, сега обхватът на този тип понятия нараства и в някои области в значителна степен се приближава до езика на информатиките. Термини като „HR“, „тайминг“, „таргетинг“ и др. днес се възприемат като общодостъпни в сравнение с понятия като „хъг“ (Huge), „мрежи“ (setting) и др., което за неспециалистите в дадена сфера изисква използването на изцяло нов терминологичен апарат.

тяването на част от тези дейности и процедури и благоприятства за обективизиране изпълнението на някои HR роли, най-малкото поради избягването на личния контакт и възможността за метриране/стандартизиране на отделните взаимоотношения и резултати в системата за управление на човешките ресурси.

2. *Специфични – от позициите на човешките ресурси и системата за тяхното управление в индустриалните бизнес-организации* (в еволюционен контекст философско-понятийни и концептуално-организационни причини):

• *Еволюционните промени в професията HR мениджър*. Тази професия възниква във връзка с формирането на системата за управление на човешките ресурси през XX век, като логиката на процеса се определя от два фактора:

а) *последователните трансформации в традиционната система за управление на човешките ресурси* (и в използваната организационно-управленска структура) *в индустриалните бизнес-организации*. Преминавайки последователно през управление от линейен ръководител на различно йерархично ниво, по-късно – от мениджър с ясно доминиране на щабната функция, днес се налага интегрирана система за стратегическо управление на човешките ресурси. За всяка една от тези фази на трансформация или при всяка от организационно-управленските структури са типични специфични роли на HR мениджърите и HR специалистите (регистратор, попечител, специалист по трудовите договори, архитект на кадровия потенциал, мениджър, отговарящ за фирмените таланти, и т.н.);

б) *еволюцията в организационните форми за управление на екипната дейност* в индустриалните бизнес-организации (съвместно-последователна, съвместно-взаимодействаща и съвместно-индивидуална и съвместно-творческа),¹³ налагаща в края на XX век реализирането на четири императива (принципи на индивидуално, социално, културно и етично взаимодействие) в политиката за управление на човешките ресурси в тези организации и съответно техните *опорни точки*:

- *организационната интеграция* – прилагане от страна на висшето ръководство и линейните мениджъри на координирана стратегия за управление на човешките ресурси и осъществяване на съвместна оперативна дейност в тясно сътрудничество с формално изградените специализирани структури;

- *високото ниво на отговорност* на всички лица, заети в бизнес-организацията, разбирано като идентифициране с основните ценности и целенасочено поведение за реализиране на съответните трудови цели в ежедневната трудова дейност;

- *многопосочната гъвкавост в поведението* – функционална (вариантност на функционалните задачи, предполагаща отказ от традиционните, стриктно обособени видове дейности/работа и широко прилагане на различните

¹³ Уманский, 1977; Базаров, Еремин и др., 2002.

гъвкави форми на трудови договори), *структурна* (адаптиране към непрекъснатите организационни, социални, културни и амбивалентни изменения) и *организационна* гъвкавост (въвеждане на екипния подход и автономните групи) при използването на човешките ресурси в индустриалните бизнес-организации;

- *високото качество на човешките ресурси*, съдействащо за осъществяването на ефективна трудовата дейност и налагащо определени стандарти при изпълнението на HR ролите.

● *Доминиращата организационната култура* в индустриалната бизнес-организация и в системата на управление на човешките ресурси. Преминавайки последователно през различните типове организационни култури (бюрократична, органична, предприемаческа и партисипативна), трансформацията на днешната бизнес-организация е свързана с „размиване (изсветляване)“ на формалните граници на стопанските субекти (в ерата на отворените производствени системи - open business organizations) и формиране на бизнес-организации от нов, вкл. мрежови тип (бизнес-организация без граници, глобална бизнес-организация, обучаваща/самообучаваща се бизнес-организация). Еволюционни измененията са пряко свързани с формираните се в исторически контекст четири основни парадигми: научната организация на труда (бюрократична култура), теорията за човешките отношения (органична култура), контрактна система на индивидуалните отношения (предприемаческа култура) и работническо участие (партисипативна култура). Всяка от тях изисква изпълнението на специфични или стандартни, но осъществявани по специфичен начин HR роли в зависимост от потребностите на индустриалните бизнес-организации и предизвикателствата на средата, в която функционират и чрез която си осигуряват необходимите човешки ресурси (вкл. HR мениджъри и специалисти).

● *Нарастване на значението на етичните аспекти в управлението на човешките ресурси.*¹⁴ Това е един от най-сложните проблеми, с които се сблъскват HR мениджърите и HR специалистите, особено при изчерпване на вариантите за използване на друг вид инструменти. Да се разчита единствено на етичните техники и средства е много трудно и предполага осъществяването на специфични HR роли. Сега за рационалното конструиране и организиране на системата за управление на човешките ресурси HR мениджърът трябва да умее да разрешава етичните дилеми чрез избор на най-ефективните техники и същевременно да демонстрира безупречно поведение от морална гледна точка.

Посочените причини оказват съществено влияние върху поведението на индустриалните бизнес-организации, върху използваните от тях инструменти за управленско въздействие и върху работата на HR мениджърите и HR специалистите. Те водят до *разширяване на обхвата, обогатяване на*

¹⁴ Управление персоналом..., 2002, с. 34-44.

съдържанието и усложняване на комбинациите от роли, изпълнявани от тях.

Новото поведение на HR мениджърите и HR специалистите

Някои индустриални анализатори образно наричат HR мениджърите и HR специалистите „последният бастион на бюрокрацията“.¹⁵ В значителна част от индустриалните бизнес-организации основната им роля е да набират, систематизират и анализират информацията за човешките ресурси. В рамките на традиционните разбирания за ролята на HR звеното (да следи изпълнението на „дневния ред“ на бизнес-организацията) мениджърите смятат, че HR професионалистите се справят добре с изпълнението на тази роля, но все повече се налага тенденцията към трансформирането ѝ в такава с подкрепящо значение (вследствие използването на информационните технологии). В този смисъл ролята на HR мениджъра трябва да се адаптира паралелно с промените в потребностите на индустриалните бизнес-организации.

HR мениджърите имат ясно обособени и разписани роли в системата за управление на човешките ресурси, особено в големите стопански субекти. Тяхното изпълнение е съпътствано с непрекъснато предоставяне на повече власт и отговорности. HR директорите, а понякога и HR мениджърите може да ръководят няколко различни отдели, обособени по функционален принцип, или да управляват специализиран HR персонал, встъпвайки например в ролята на тренинг мениджър, мениджър по заплащането, по рекрутирането, мотивирането и т.н. на персонала. Ролите на *HR специалистите* също търпят трансформации. Те се променят според „претенциите“ на HR мениджърите, успоредно с измененията в индустриалните бизнес-организации. *Първоначално*, съвместявайки HR ролите с тези на регистратора/счетоводителя, *по-късно*, обособявайки отделни длъжности/работни места, в рамките на които специалистите изпълняват функционални роли,¹⁶ *днес* тези роли имат многоаспектен, сложен, а понякога и рисков характер.¹⁷

В най-агрегиран вариант на систематизиране ролите на съвременния HR мениджър/професионалист (отправна точка за тяхното идентифициране) може да се представят чрез класификацията, използвана от Игор Ансоф¹⁸ (от позициите на социалните роли, които ръководителят е призван да изпълнява):

¹⁵ Heathfield, 2012.

¹⁶ Фокусирани към набирането и обработването на информация относно проследяване на болничните и почивните дни, с администриране на заплащането и обезщетенията и др.

¹⁷ Макар подобни характеристики да са привнесени от рисковия характер на дейности, функции и роли, осъществявани в други звена на индустриалната бизнес-организация.

¹⁸ Ансофф, 1989, с. 301.

лидер,¹⁹ *администратор*,²⁰ *плановик*²¹ и *предприемач*.²² Стремейки се към по-детайлно разграничение, може да систематизираме тези роли, представяйки ги като съвкупност от най-често идентифицираните в икономическата литература²³ значими HR роли (независимо от възможните различни гледни точки за тяхното обособяване): *мислител* (насочена към общо осмисляне на отношението и поведението на HR професионалистите и търсене на оптимални способи за решаване на съответните проблеми); *регистратор/щатен работник* (обработващ управленската информация и осъществяващ документооборота); *организатор* (подготвящ, организиращ и координиращ работата на сътрудниците); *кадровик* (осъществяващ подбора, разпределението и деловото оценяване на персонала); *възпитател* (осъществяващ обучението, мотивирането на персонала, съдействащ за формирането на необходимата ценностна система и поведение на човешките ресурси); *логистик* (осигуряващ заетите лица с необходимите за трудовата им дейност ресурси); *контрольор* (осъществяващ контрол за спазването на организационните норми и качеството на постиганите резултати) и още много други според спецификата на конкретната индустриална бизнес-организация.

Изпълнението на всички роли едновременно (или по един и същи начин продължително време) е невъзможно. Същевременно всяка от тях може да бъде проектирана по различен модел в зависимост от нейния акцент, от желаната посока на изменение на управленското въздействие, от способностите на лицата, към които е закрепена, или потребностите на средата/участниците в процеса на управление на човешките ресурси. Ролите, изпълнявани от HR мениджърите и HR специалистите преди около 50 години, днес заемат малък дял в съвкупността на техните ангажименти. Съвременните успешни индустриални бизнес-организации са все по-адаптивни, гъвкави, бързо променящи посоката и клиентския си ориентир. В такава среда най-важните HR роли на мениджърите и специалистите могат да се систематизират по следния начин (вж. фиг. 1):²⁴

¹⁹ Неформален лидер, притежаващ висок авторитет, способност да се отличава от и да влияе върху останалите лица.

²⁰ Предполагаща наличието на способност на ръководителя да контролира изпълняваните дейности, да взема решения и да постига зададените цели, да осигурява ред, съблюдаване на административните и законовите норми и разпоредби.

²¹ Оптимизира бъдещите дейности чрез анализиране на тенденциите към изменение на пазара, бизнес-организацията и човешките ресурси, определя управленските алтернативи и избира най-добрите такива, разпределя ресурси и насочва към приоритетните направления.

²² Експериментатор, осъществяващ нови видове дейност или съществуващите, но по нов начин, прилагащ нестандартни решения, максимално адекватни на ситуацията, поемащ предприемачески рискове, стремейки се същевременно да ги минимизира.

²³ Менеджмент персонала..., 1993, с. 58.

²⁴ Mintzberg, 1990; Deming, 2000, p. 117-118; Schein, 2010, p. 259-273.

● *Стратегически партньор.* През последните две десетилетия се поставя началото на преход от възлагане предимно на административни функции към използване на човешките ресурси като стратегически участник в разработването и реализирането на организационните фирмени цели.²⁵ Научните изследвания отчитат нарастване значението на работниците и служителите, на техните колективни (общи) умения и знания. Днес човешките ресурси се налагат като ценен стратегически партньор,²⁶ а управлението им се дефинира като философия за управление на най-значимите източници на фирмени ползи – хората.²⁷ В този смисъл необходимо условие и предпоставка за увеличаване на фирмените ползи е формирането на *ценностна система*, според която *самите HR мениджъри да се възприемат като стратегически партньор и да демонстрират подобно поведение*. Те трябва да бъдат максимално лоялни към висшето ръководство на индустриалните бизнес-организации и да се идентифицират с него (вкл. да бъдат сред неговите лидери).

● *Поръчител/организатор/защитник на заетите лица.* В индустриалните бизнес-организации HR мениджърите изпълняват все по-интегрална роля. Тази подкрепа на практика намира израз в използването на знанията и опита на HR специалистите да създават и поддържат работна среда, в която човешките ресурси да осъществяват трудовата си дейност мотивирано, да допринасят за реализирането на поставените цели и да бъдат удовлетворени. Насърчаването и ускореното използване на ефективни методи за формулиране на целите, за комуникиране и овластяване чрез отговорност изграждат у заетите лица чувството за съпричастност към индустриалната бизнес-организация. HR специалистите спомагат за установяването на организационна култура, толерираща компетентност, загриженост и ангажираност. В тази си роля HR мениджърът предоставя на заетите лица възможности за развитие, за участие в подкрепящи програми, в стратегии за разпределение на печалбата и др. Встъпвайки в ролята на защитник, той е максимално лоялен към персонала. Демонстрирането на доверие от страна на персонала е изключително важно за него, тъй като много често той се идентифицира с персонала. Разбира се, в случая не става дума за погрешно изпълнение на роли, типични за синдикатите, или действия, насочени срещу интересите на бизнес-организацията. Има се предвид умението на HR мениджъра да познава добре работещите и способността му да използва тази информация за постигането на успешно управленско въздействие.

● *Експерт в администрирането.* В тази си роля HR мениджърът трябва да бъде лоялен към бизнес-организацията, тъй като инструментите, с които борави, са много важни – стратегии, политики, програми, задачи, методи,

²⁵ Human Resource Strategy..., 2004, p. 1.

²⁶ Lawler, Mohrman, 2003; Charting the Evolution of Strategic HR..., 2002.

²⁷ Определяне стратегията на организацията за управление на човешките ресурси...2012; Fleming, 2000; Huselid, Jacson and Schuler, 1997, p. 171-172.

средства и др. Той трябва да е добре запознат с административните навици, системи и процедури и позитивно настроен към стандартизирането на HR процесите, осъзнавайки, че това може да доведе до известни субкултурни проблеми. Изпълнявайки тази си роля, HR мениджърът е фокусиран изключително върху постигането на фирмена ефективност.

● *Информатор, комуникатор и анализатор.* Друга ключова, с интегриращ характер роля на HR мениджърите е свързана с боравенето с информация. Ако човешките ресурси са ключът към бъдещите успехи на индустриалната бизнес-организация, то те трябва да са добре запознати с посоката на фирменото развитие. Ролята на HR специалистите е свързана с умението да се набира необходимата информация, да се обработва, анализира и предоставя целенасочено към нейните потребители, поддържайки ефективни комуникационни канали в бизнес-организацията. Високата степен на интерактивност на средата и на системата за управление на човешките ресурси дава възможност за бързо предоставяне на „рутинни“ услуги чрез Интернет и вътрешнофирмената LAN конфигурация (Интранет). Днес HR специалистите трябва не само да следят изходящите данни, но и да бъдат „център за анализ и синтез“ на цялата входяща и обратна информация.²⁸

● *Лидер на организационното развитие, основен двигател на промяната и важен източник на фирмени ползи.* При изпълнението на тази си роля HR мениджърът влиза в съответния HR колектив, стремейки се към постигането на компромис между всички стейкхолдъри в бизнес-организацията и в пазарната среда. За реализирането на тази цел той е убеден в необходимостта от постоянно изменение и усъвършенстване. В много случаи HR мениджърът е инициаторът на подобни промени. Все по-често в своите действия той не следва събитията, а се стреми да ги насочва.

● *Общественик.* Първоначално встъпващ единствено в ролята на модератор на заседания, съвещания и оперативки, днес HR мениджърът е активен участник в обществени и професионални организации, изпълняващ често PR роля и съдействащ за формирането на позитивен фирмен HR брандинг.

● *Дипломат.* В условията на силна агресия при защита на индивидуалните си интереси и ниска степен на лоялност на заетите лица към своя работодател това е особено важна HR роля. Чрез нея HR мениджърите се стремят да формират, поддържат и развиват дух на взаимна търпимост и толерантност. В този смисъл едно от достойнствата на съвременния HR мениджър (присъщо на мениджърите-таланти) е умението да бъде *добър балансър, имащ съществен принос за успешното постигане на целите и на двете страни (мениджърите и изпълнителите, човешките ресурси и бизнес-организацията, бизнес-организацията и нейните партньори).*

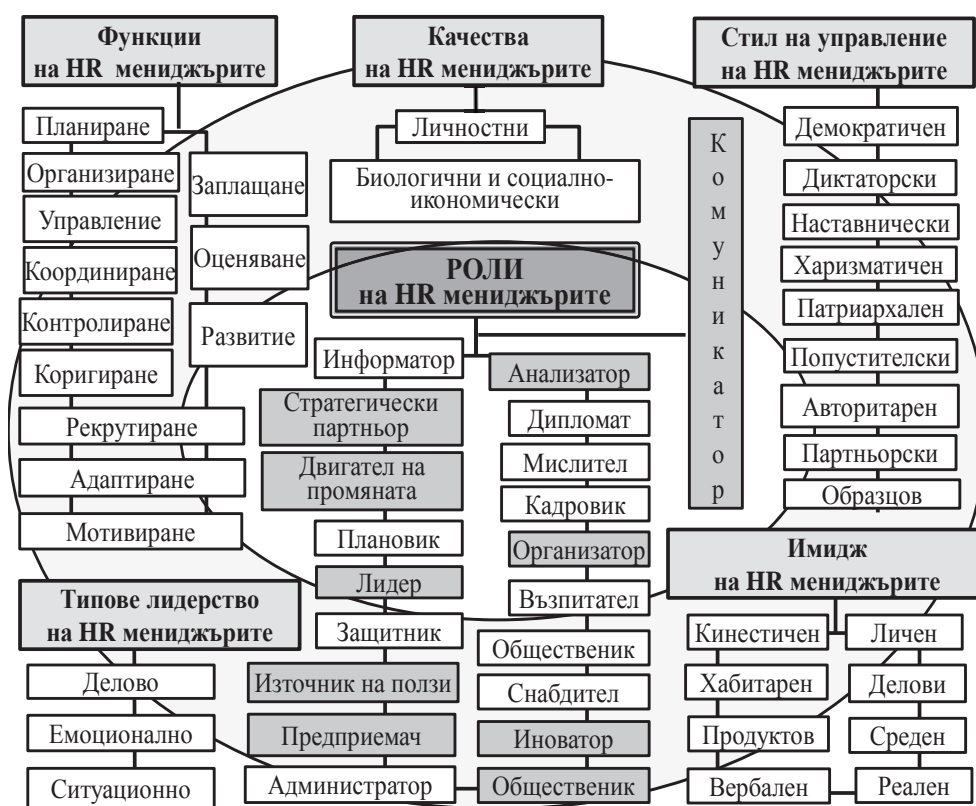
● *Иноватор.* Уменията на HR мениджъра да търси новото и различното, да бъде „отворен“ към прилагането му в своята работа, да внедрява водещи

²⁸ Роль человеческих ресурсов в новой экономике...

практики, да използва модерни инструменти и технически средства все повече се очертават като благодатно поле за формирането на нови източници на фирмени ползи.

Фигура 1

Интегриран системно-структурен и комплексен подход към ролите на съвременния HR мениджър и HR специалист



В обобщение бихме казали, че съвременните концептуални виждания налагат преосмисляне на редица HR роли, изискват интегриран и комплексен подход и толерират използването на богат инструментариум от различни видове методи за анализ (културен анализ, анализ на ролите, анализ на заинтересуваните страни – стейкхолдърите, и др.) и планиране (планиране на кариерата, ролево планиране и т.н.). Днес повече отвсякога е необходимо

интегрирането на изпълняваните HR роли и съобразяване на тяхното планиране, организиране и реализиране със съвкупността от компоненти, формиращи същностните аспекти от дейността на HR мениджърите и HR специалистите (вж. фиг. 1 и 2).

В допълнение на преден план излизат т.нар. нетехнически елементи на управлението на човешките ресурси (култура, лидерство, организационни способности, скрити таланти, ефективни комуникации и др.). Поради тази причина първостепенно значение имат HR ролите с интегриращ ефект, най-тясно обвързани с категориите човешки капитал, таланти, кариера, потенциал на човешките ресурси и др. (особено от гледна точка на техните икономически, организационни и социалнопсихологически аспекти). HR мениджърите и HR специалистите трябва да бъдат експерти в използването на т.нар. тайни HR оръжия, да катализират мисленето и действията на заетите в бизнес-организацията лица. По този начин дори и в условията на криза могат да бъдат реализирани позитивни (вкл. синергични) ефекти.

Някои тенденции и противоречия

През последните десетилетия динамиката и непредвидимостта на средата пораждаат потребност от непрекъснати промени в поведението на HR мениджърите и в икономико-организационните аспекти на осъществяваните от тях HR роли. В този смисъл при планирането, организирането и реализирането им на практика в рамките на индустриалните бизнес-организации е необходимо съобразяването със следните по-важни *тенденции*:

- нарастване на *ролята на мениджъра* по управление на човешките ресурси и увеличаване на *приноса* на неговата дейност в съвкупността от дейности, формиращи значимите стратегически ползи на бизнес-организациите;
- *разширяване на обхвата, обогатяване на съдържанието и увеличаване* на броя и възможните *комбинации* (с различна приоритетност) на изпълняваните HR роли;
- повишаване на значението на *скритите таланти и меките организационни способности* за успешното реализиране на HR ролите;
- *усложняване на осъществяваните HR ангажименти*. Това, което преди десетилетия е било *отделна задача*, изпълнявана от HR персонала, днес е *сложен, продължителен процес*, изискващ интегриран подход, обоснована методология и индивидуализирани параметри от позициите на конкретните потребности на индустриалните бизнес-организации (например наемаването на лица).

Посочените тенденции водят до нарастване на отговорността на HR мениджърите и HR специалистите и изискват по-задълбочена предварителна подготовка при дефиниране на техните роли. В този смисъл добрата обосновка е предпоставка за по-ефективното им изпълнение. Същевременно е необходимо и отчитането на някои *противоречия*, които представляват из-

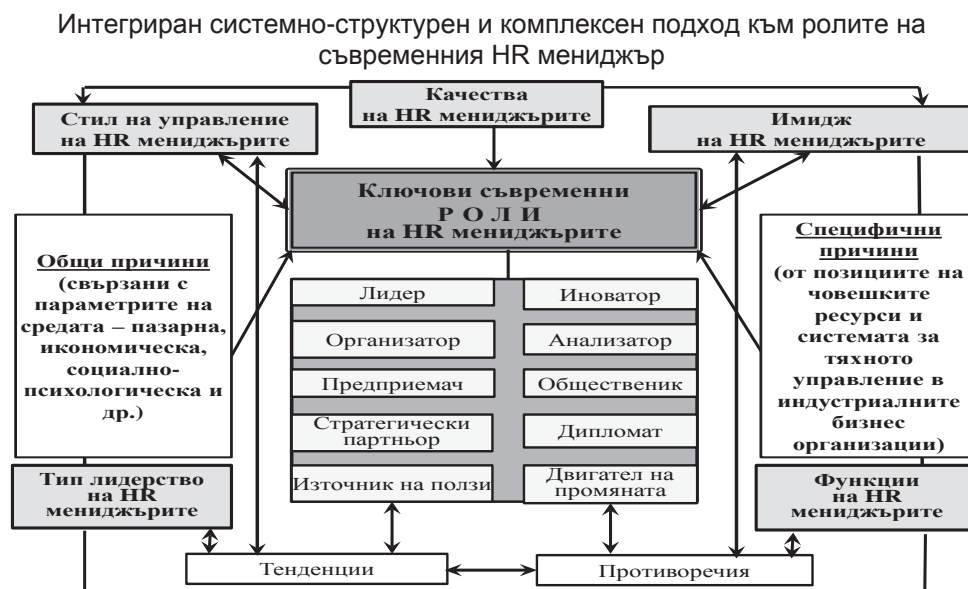
точник на кадрови проблеми. В случая като по-съществени бихме идентифицирали следните:

- разширяване на обхвата на функционалните ангажименти, задълбочаване на специализацията в разделението на управленския труд от гледна точка на специфични познания и умения (поради нарастване на обема на информацията, която трябва да се събира, обработва и анализира) и стремеж към прилагането на стандартизиран, универсален подход на основата на съвременните информационни технологии;
- увеличаване на обема на информацията за отделните инструменти за управленско въздействие, усложняване на параметрите на средата и характеристиките на управляваните човешки ресурси, стремеж към ограничаване на броя на използваните инструменти и техники за управленско въздействие. На практика при подобни условия изборът е изключително труден;
- разширяване на обхвата на HR ролите, нарастване необходимостта от интегрираното им прилагане и увеличаване на усложненията при реализирането им на практика (вкл. повишаване на риска от неуспех);
- увеличаване на значимостта на индивидуалния подход към човешките ресурси, нарастване на необходимостта от прилагането на гъвкавия подход и същевременно на стандартизираните инструменти за управление на човешките ресурси и бизнес-организациите;
- усложняване на избора/дилемата между традиционните и иновативните инструменти за въздействие и за изпълнение на HR ролите.

Освен всичко това силната бизнес-организация изисква по-голяма организационна култура. Спецификата на HR ролите зависи от особеностите на съществуващата система от ценности. При противоречие между отделните ценности ролите са неясни, несигурно изпълнявани и не носят желаните ефекти, особено при несъвпадения на ценностите между собствениците на бизнеса, екипа HR специалисти, HR мениджърите и самите човешки ресурси. В този смисъл е необходим по-широк подход към управлението на човешките ресурси и ролите, изпълнявани от HR мениджърите и HR специалистите. Най-добрите индустриални бизнес-организации разработват програми, чрез които системно ангажират, използват и задържат своите най-добри работници, прилагайки всички аспекти от управлението на таланта. Акцентирането върху човешките ресурси с техните знания и опит, фокусирането върху способността им за бързо, адекватно и целенасочено осъществяване на дейности е едно от най-важните условия за формирането на адекватни и ефективни HR роли.

Прилагането на интегриран системно-структурен и комплексен подход (фиг. 2) при идентифицирането на необходимите, дефинирането на правилните и реализирането на адекватните HR роли създава условията за използване на гъвкав и индивидуален подход към човешките ресурси, постигане на синергичен ефект и увеличаване на фирмените ползи, реализирани от HR мениджърите и HR специалистите.

Фигура 2



*

HR мениджърите и HR специалистите все още изпълняват административни роли, свързани с човешките ресурси, но най-добрите от тях днес встъпват в ролята на лидери, поемащи най-големите отговорности и носещи най-значимите ползи на индустриалните бизнес-организации. Тяхното значение за умелото насочване на най-ценния актив – хората, към реализирането на фирмените резултати с минимални усилия и максимален ефект е в основата на успехите на организацията. В центъра на подобен модел на фирмено поведение трябва да бъде изграждането и поддържането на обоснована комплексна и гъвкава система от роли, изпълнявани от HR мениджърите и HR специалистите. Осъществяването ѝ на практика е сложен, труден и продължителен процес, изискващ усилията на всички заети лица и структурни звена в индустриална бизнес-организация и разбира се, с подкрепата на нейните най-важни партньори.

Използвана литература:

- Ансофф, И. (1989). Стратегическое управление. Москва.
 Базаров, Т., Б. Еремин и др. (1998). Управление персоналом. Москва: ЮНИТИ.
 Базарова, Б. Л., Т. Ю. Еремина (ред.) (2002). Управление персоналом: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ.
 Каменов, К. (1999). Амбивалентни ситуации в мениджмънта. – В: Годишник на СА „Д. А. Ценов“. Свищов: АИ „Ценов, бр. ХСV.

Каменов, К. (2009). Поведенчески мрежи и поведенчески фобии в управленския процес. – Икономическа мисъл, бр.1.

Каменов, К. (2009). Управленски процес и мениджърско поведение. В. Търново: „Абагар“.

Минаева, Э. и др. (ред.) (1993). Менеджмент персонала. Функции и методи. Учебное пособие. Москва: МАИ.

Несминова, Н. Н. (2006). Современные приоритеты в управленческой деятельности. Москва: „Инфра-М“.

Ульрих, Д. (2006). Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. Harvard Business School Press.

Уманский, Л. И. (1977). Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов. – В: Шороховой, Е. В. (ред.). Методология и методы социальной психологии. Москва.

Юрьевич, А. (2005). Подбор персонала с использованием информационных технологий. Дис. канд. социол. наук.

Определяне стратегията на организацията за управление на човешките ресурси. В-how. ICT Media, how.idg.bg/article/252_opredelyane_Strategiyata_na_organizaciyata_za_upravlenie_na_choveshkite_resursi (23.12.2012).

Роль человеческих ресурсов в новой экономике, <http://www.e-executive.ru/career/adviser/338148/>. (23.12.2012).

Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. – Journal of Management Studies, Vol. 40, Issue 4, June, p. 983–1004.

Deming, W. (2000). Out of the Crisis. MIT Press.

Fleming, S. (2000). From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges. CPMR Discussion Paper, N 16, http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_16_Personnel_Management_to_HR_%20KeyIssues_Challenges.pdf. (23.12.2012)

Heathfield, S. The New Roles of the Human Resources Professional. About.com Human Resources, http://humanresources.about.com/od/hrbasicsfaq/a/hr_role.htm (23.12.2012).

Huselid, M., S. Jacson, R. Schuler (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. – Academy of Management Journal, Vol. 40, N 1.

Lawler, E., S. Mohrman (2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make it Happen? - Human Resource Planning, January.

Mintzberg, H. (1990). Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations.

Charting the Evolution of Strategic HR (Obtained through Factiva) (2002). Personnel Today, 8 October.

Human Resource Strategy (2004). Corporate Executive Board. Corporate leadership council, Catalog N: CLC11P9JK8: Arlington, August.

11.IX.2013 г.