

Проф. д-р ик. н. Йосиф Илиев*, Стефка Масалджийска**

РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИТЕ И СЪВРЕМЕННОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Изследвани са възможностите за повишаване на потенциала на организациите от индустриалния сектор на България за развитието на човешкия капитал. Водещата теза е, че стратегическата цел на организациите да постигат и да увеличават своята конкурентоспособност изисква адекватни политики и произтичащи от тях механизми, насочени към нарастване на дела на носителите на човешки капитал. Представени са значими научни постановки за човешкия капитал. Анализирани са в единство ключовите политики и механизми в управлението на човешките ресурси в индустриалните организации. Систематизирани са реалните проблемни полета, ограничаващи развитието на човешкия капитал в организациите и са аргументирани някои решения за тяхното преодоляване.¹

JEL: J08; J24

Ключови думи: управление на човешките ресурси; човешки капитал; конкурентно предимство; конкурентоспособност на организацията

Основополагащи научни постановки за човешкия капитал на бизнес-организацията

Ефективното управление на човешките ресурси има първостепенно значение за развитието и успеха на всяка бизнес-организация. Процесът на утвърждаване на човешките ресурси в човешки капитал и неговото непрекъснато развитие се превръща в значима стратегическа задача на управлението на бизнес-организациите. Тази задача изисква обикновеното „администриране“ на кадрите да бъде заменено с нови обогатени роли на бизнес-организацията и нейния мениджмънт. Чрез изграждането, вкл. чрез привличането на човешки капитал, тя си осигурява предпоставки за устойчиво развитие.

Проблемите, засягащи човешкия капитал, са сред най-актуалните и дискутираните в икономическата теория и практика. Интересът към тази тематика

* УНСС, катедра „Индустриален бизнес“, iosif_iliev@abv.bg

** Докторант в УНСС, катедра „Индустриален бизнес“, stefka_masaldzhiyska@abv.bg

¹ Prof. Yosif Iliev, Dr. Ec. Scs., Stefka Masaldzhiyska. THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN BUSINESSES AND CURRENT MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES. *Summary:* The possibilities for increasing the potential of the organizations from the industrial sector of Bulgaria for the development of human capital have been explored. The leading argument is that the strategic goal of the companies to achieve and increase their competitiveness requires adequate policies and resulting mechanisms aimed at increasing the share of human capital holders. Significant scientific statements about human capital are presented. The key policies and mechanisms in human resources management in industrial organizations are analyzed. The real problem areas, limiting the development of human capital in organizations, are systematized and some solutions for their overcoming are offered with arguments. *Keywords:* human resources management; human capital; competitive advantage; competitiveness of the organization.

се заражда още през XVIII век и се свързва с творчеството и изследователската дейност на Адам Смит. Той е първият изследовател, който прави аналогия между разходите за по-скъпа и производителна машина с тези за обучение и повишаване на квалификацията на работника. Адам Смит първи извежда тезата, че квалифицираният труд е по-производителен и осигурява по-висока печалба на организациите, и прави извода, че инвестициите за формирането на по-квалифициран труд се възвръщат.

Отделните теоретични аспекти на човешкия капитал са изследвани от редица автори след Смит. През вековете, с обосновката на идеите на икономическото познание от класиците, се достига до етапа на възприемане и налагане на теорията за човешкия капитал като модерен и перспективен начин на общественото устройство и действието на икономическите механизми. Развитието на тази теория се ускорява чувствително благодарение на изследванията на Теодор Шулц, Гари Бекер, Джакоб Минцер, Мари-Жан Браун и др.

Теодор Шулц дефинира: „Отличителната черта на човешкия капитал е, че той е част от човека. Той е човешки, защото е въплътен в човека, той е капитал, защото е източник на бъдещо задоволство или на бъдещи доходи, или и на двете, взети заедно“ (Schultz, 1971, p. 48).

Гари Бекер обосновава виждането, че обучението в организацията е процес, чрез който се постига увеличаване на бъдещата продуктивност (Becker, 1962). За да бъде тя факт, е необходимо да се заплати определена цена за реализацията на съответната програма за обучение. Освен че увеличава продуктивността, обучението е и средство, чрез което организацията съумява да поддържа и развива нивото на разполагаемия човешки капитал в зависимост както от технологичните изменения, така и от промените в позициите на конкурентите от съответните продуктови пазари.

През втората половина на XX век въпросите за човешкия капитал са не само обект на теоретични изследователски дебати, а придобиват все повече управленски характер. Български и чуждестранни автори дават редица определения за човешкия капитал. Дулевски (2012) го дефинира като съвкупност от възможности и способности на човека за извършване на определени трудови услуги срещу заплащане или за задоволяване на определени потребности. Човек трябва да развива своите способности или да формира нови такива и по този начин да предоставя по-качествени услуги на бизнес-организацията и на трудовия пазар. Това изисква инвестиции както в образованието и квалификацията, така и в останалите социално-икономически сфери, свързани с формирането на човешки капитал.

Според Хенрик Крул човешкият капитал на дадена организация обхваща съвкупността от специфични черти и особености, въплътени в служителите ѝ (знания, умения, способности, здраве, мотивация), които имат съответна стойност и са източник на бъдещи доходи както за работника – собственик на човешки капитал, така и за организацията, която при определени условия използва този капитал (Крул, 2008).

Друга дефиниция описва човешкия капитал като особена форма на капитала, която е свързана с човешката личност и е резултат от инвестиции в знание, квалификация и производствен опит, а също и с изграждането на умения и други придобити свойства, при което нарастват възможностите на труда и се обогатяват свойствата на личността - носител на трудовата функция.

Независимо от разходите по неговото създаване икономическата оценка или стойността на човешкия капитал се определя от бъдещите доходи, които притежателите му могат да заработят в рамките на трудовата си кариера. Мнозина автори дефинират така и самото понятие: „Човешкият капитал е стойността на доходоносния потенциал, вълпътен в отделните индивиди. Той включва вродените способности и талант, както и образованието и придобитите от тях умения.“ Стойността на човешкия капитал се определя от неговата ценност при пазарни условия и възможността да носи бъдещи доходи за бизнес-организациите.

Значим принос за бизнес-практиката има тезата на Питър Дракър за т.нар. качествена част от персонала на организацията. Авторът поставя фокус върху възможностите на успешно управляваните организации да осигуряват във времето тенденция към нарастване на относителния дял на качествената част на персонала. Чрез политика и механизми в обхвата на управлението на човешките ресурси несъмнено подобна тенденция е постижимо предизвикателство. Негови индикатори са нарастващата полезност, ценност и стойност на служителите, а в основата им са обогатените компетентности, които осигуряват силна трудова мотивация и произтичащи от това високи резултати в трудовата дейност. Във връзка с казаното може да се обобщи, че тезата на Дракър за качествената част на персонала на организацията е изцяло в хармония с научните постановки за човешкия капитал, респ. за служителите, които са „носителите“ на човешки капитал на организацията.

За и в бизнес-организацията са значими както отделните носители на човешки капитал, така и колективната стойност на способностите, уменията, житейския опит и мотивацията на човешките ресурси. Върху колективната стойност, която е в основата на конкурентоспособността на организациите, специален акцент поставят Р. Матис и Дж. Джаксън (Mathis, Jackson, 2010).

Теорията за човешкия капитал е много сходна с тази за физическия капитал. Чрез своите способности и възможности и тяхното непосредствено използване в процеса на труда човекът е основен производствен фактор, каквито са капиталът и земята. За да се развива и увеличава производството, са необходими промени в тези фактори. От голямо значение за нарастването на производителността и обема на производството е повишаването на знанията и уменията на служителите в дадена бизнес-организация. Машините, технологиите и техниката са много съществени, но по-важни са тези, които ги създават и използват. Знанието, образованието и интелектът са решаващи сили за перспективата на всяка бизнес-организация, доколкото стоят в основата на икономическата ѝ дейност и на резултатите от нея. Управленските позиции в организацията

се изместват към доминиращото положение на човешкия капитал от гледна точка на наследените, придобитите и развиващите се качества на индивидите.

В съдържателно отношение може да се възприеме една по-широка трактовка на категорията „човешки капитал“, която включва няколко важни момента:

- акумулираното знание в процеса на неформалното и формалното обучение преди и по време на трудовата кариера;
- натрупаните опит, умения и сръчности в професионален и житейски план;
- причисляването на самия човек към човешкия капитал, с цялото богатство на неговата природа;
- аспект на човешкия капитал е здравният статус на индивидите и здравето като ресурс на обществената и икономическата среда;
- умението на индивида да борави с информация във всичките ѝ аспекти посредством комуникацията и мобилността, както и мотивацията за икономическа и всяка друга дейност.

В концепцията за човешкия капитал стоят няколко базови положения:

Първо, човешките ресурси, върху които се осъществени целенасочени образователно-квалификационни и други въздействия, разполагат с по-производителна работна сила, което е свидетелство за придобиването и натрупването на човешки капитал. Последното води до увеличаване на ефективността, производителността и иновативността, като по този начин допринася съществено за организационния растеж.

Второ, формирането на човешки капитал с определени количествени и качествени характеристики е съпроводено с инвестиции. Те ангажират значителни финансови ресурси и се разчита на определена възвръщаемост от тях.

Трето, дейностите, свързани с формирането на човешки капитал, са разнообразни и включват образователни инициативи и самоинициативи на различни равнища, развитието на вродените способности и талант, формирането на професионален и житейски опит, опазването на здравето и поддържането на житейския статус на индивидите, инвестициите в географската мобилност, както и формирането на нагласи и мотивация за социална и икономическа активност.

Четвърто, необходимо е да има съответствие между професионалната квалификация на индивидите и използваната технология, между качественото съотношение на човешкия фактор и елементите на физическия капитал. Високото технико-технологично равнище на производството изисква адекватно нарастване на човешкия капитал.

Пето, доходите са функция от инвестициите в човешки капитал и от съответното образователно и професионално квалификационно равнище.

Шесто, човешкият капитал притежава повечето от универсалните характеристики на капитала въобще. Той има и особени свойства, доколкото е свързан с човешката личност. Процесът на създаването му е сложен и продължителен, с множество фази и етапи. Човешкият капитал няма собствено битие и не може да се отдели от своя носител. Вложените средства се въз-

вършат (възстановяват) не веднага и не цялостно, а в продължение на дълго време, и то под въздействието на многобройни фактори и условия.

Седмо, обучението на работните места не е форма на човешки капитал, а представлява специфичен инвестиционен процес, при който се създава общ или специфичен човешки капитал. Формирането на човешки капитал е продължителен процес и това го прави изключително ценен, особено като се има предвид ограниченият период на неговото използване.

За успешните и конкурентноспособни бизнес-организации използването на човешкия капитал е основен фактор с дълготрайно значение, а не средство за краткотрайна експлоатация и максимална печалба. Такива организации системно инвестират в професионалната подготовка на служителите и непрекъснато подобряват качеството на човешкия капитал.

Важен фокус е връзката между разходите за придобиване (утвърждаване) на човешки капитал и ползите от него, в т.ч. за служителите, които са негови носители, и за организацията, в която те осъществяват трудовата си дейност. В този смисъл, от една страна, се обхваща стойността на инвестициите (респ. разходите) за формиране, развитие и използване на знания, умения и способности на човека, а от друга - създаването на добавената стойност в организацията.

Проблемни полета и необходими решения за развитието на човешкия капитал на бизнес-организациите.

Традиционните подходи, политики и механизми на мениджмънта, характерни за голяма част от българските бизнес-организации, не „работят“ в необходимата степен за утвърждаването и развитието на човешкия капитал. Те несъмнено обуславят противодействащо влияние и ограничават потенциала на организациите за осигуряване на трайна тенденция към нарастване на относителния дял на служителите от всички категории като носители на човешки капитал.

Една от тезите, изведена тук, е за необходимата и възможна симбиоза на четири политики, които, ако са провеждани успешно в бизнес-организациите, осигуряват потенциал за развитие на човешкия капитал в тях:

- изграждане и функциониране на системи за управление на човешките ресурси в организациите в съответствие с научните постановки и изисквания;
- структуриране на организациите в човешките им измерения в съответствие с принципите и изискванията на екипността и на „продукта“ от нея, а именно оптимизирани по численост и състав успешни и резултатни екипи;
- развитие на лидерството в неговите човешки измерения и на „продукта“ от него, а именно ръководители-лидери за управленските равнища в организациите;
- утвърждаване на политика и на произтичащите от нея механизми, осигуряващи нарастваща, вкл. висока трудова мотивация на служителите в организациите.

Проведените от нас изследвания в индустриалния сектор на България дават основание да се обобща, че в преобладаващата част от организациите са

налице проблемни полета в посочените четири политики и механизми и по-точно в механизмите и в регламентацията на провеждане на политиките. Много позначим и нерешен проблем е непостигнатата обвързаност и взаимодействие на тези политики в преобладаващата част от българските бизнес организации.

Четирите политики и тяхната конкретизация в практиката чрез регламентиращи механизми са залегнали в основата на съвременното управление на човешките ресурси на организациите – те са най-важната предпоставка за утвърждаване и развитие на човешкия капитал в тях. Във връзка с това собствениците и висшият мениджмънт на бизнес-организациите в България трябва да изведат като *основен критерий за качеството на управлението на човешките ресурси развитието на човешкия капитал* чрез представените политики и тяхното съответствие на научните изисквания.

Проблемни полета и решения в системата за управление на човешките ресурси

Начален обобщаващ извод е, че в българските организации системите за управление на човешките ресурси, които се доближават до или съответстват на научните изисквания, са по-скоро изключение, отколкото разпространена практика. По-конкретно в резултат от собствените ни изследвания като основни проблемни полета се открояват:

- Липсва вътрешнофирмена регламентация (наредби, правилници) относно ключовите компоненти на системата и тяхното реално осъществяване като „чисто“ административни дейности в голяма част от организациите.

- Силно се подценява най-важният ключов компонент на системите – оценяването на трудовото представяне на човешките ресурси, на неговите връзки и влияние върху останалите компоненти. Това води до невъзможност да се постигат цели и положителни ефекти в контекста на утвърждаване на човешкия капитал в организациите.

- Относителният дял на променливата част на механизмите за управление на възнагражденията в организациите, респ. на бонусните схеми и бонусите, е изключително нисък. Така се пропуска възможността чрез посочените механизми да се повлияе положително върху резултати в трудовата дейност, присъщи на човешките ресурси и по-специално на носителите на човешки капитал на организациите.

- Налице са проблеми във вътрешнофирмената публичност на правилата и механизмите на системата за управление на човешките ресурси в организациите, т.е. те не достигат до служителите. Реална последица от липсата на публичност, дори от обучение по правилата на системата, са намаляващите ефекти и ползи (за организацията и за служителите) от нейното функциониране.

- Няма експертни оценки относно функционирането на системите за управление на човешките ресурси, които са важна функция на ресора по управление на човешките ресурси. Това се дължи предимно на недостатъчния професионализъм на специалистите в съответните ресори.

Като се вземат предвид откритите проблемни полета и осъзнатата от собствениците и висшия мениджмънт на организациите необходимост и полезност от изграждането и функционирането на системи за управление на човешките ресурси, основната ни препоръка е да се разработят системи на „смесен проектен екип“, в които да участват подходящи специалисти от организацията, но наред с това водеща роля да имат външни експерти, доказали високия си професионализъм в тази област.

Проблемни полета и решения в екипността и екипите

Състоянието на екипността,² екипната работа и управлението на екипи в бизнес-практиката у нас с малки изключения може да се характеризира като неудовлетворяващо редица научни изисквания, например:

- Принципът на екипността като алтернатива на строгото разделение на труда „действа“ в българските организации, но за голяма част от тях по-скоро формално, отколкото като създадени предпоставки, условия, механизми и управление, които в единство да осигуряват продуктивната дейност на екипите.

- В част от организациите не са постигнати основните характеристики на екипите: квалификационна интеграция; коопериране и комуникации; саморегулиране и самоконтрол. Същинският проблем е, че посочените характеристики са предпоставка за производителна екипна работа само когато са в органично единство.

- Основен нерешен проблем на екипите според мениджърите е недостатъчната сплотеност на техните членове. Правилно се смята, че сплотеността е много важна предпоставка за продуктивната дейност на екипите, а противонадействащи фактори могат да бъдат: непостигнато сходство (близост) в задълженията на членовете на екипа; липса на гъвкаво структуриране на общата екипна задача; голяма (неоптимизирана) численост на екипа; редица социални фактори (възраст, образование, трудов стаж, възгледи, ценности) и др.

- Важно проблемно поле в екипите и екипната работа са нарушените взаимоотношения вътре в екипа, в т.ч. и взаимоотношенията с техните ръководители. Голяма част от разногласията, прерастващи често в конфликти, по правило се обуславят от усещането за несправедливо третиране на членовете на екипа. Сътрудничеството, вкл. взаимоотношенията с ръководителите, се нарушава и поради прояви на лични пристрастия и т.н.

- Проведени от нас изследвания дават основание за критични изводи относно мястото, ролята, познанията и уменията на ръководителите на екипи: недостатъчна подготвеност, вкл. недостиг на знания в областта на междуличностните отношения и взаимодействието с членовете на екипа; слабости,

² Проблематиката на екипността и екипите, в т.ч. принципи, изисквания, подходи и механизми при изграждането и функционирането, е богато разработена в научно отношение. Във връзка с това тук фокусът е поставен върху проблемните полета, характерни за голяма част от индустриалните организации.

както и нежелание на ръководителите да делегират правомощия и отговорности на отделните членове на екипа; недостатъчно използване на лостовете и инструментите за мотивиращо въздействие върху членовете на екипа, насочени към „най-добро изпълнение“ на екипната работа.

Политиката на мениджмънта на организациите за създаване и функциониране на сплотени, градивни и резултатни екипи трябва да съдържа съответните принципи и подходи, сред които важно място заемат:

- ограничаване на административните методи за въздействие върху екипите за сметка на обединяването им около възприетите от мениджмънта фирмени ценности, с други думи – фирмените ценности да достигнат и да се възприемат от членовете на екипите;

- осигуряване на баланс между дисциплиниращи правила в трудовата дейност и демократични „хуманни“ системи и механизми на функциониране на екипите с простор пред познанието и инициативността на членовете на екипите;

- активно привличане на ръководителите и на членовете на екипите в подготовката и реализацията на фирмените цели и тяхната декомпозиция;

- залагане и строго спазване на принципа на бюджетиране на екипите, т.е. осигуряване на предпоставки и мотивиращи ефекти за оптимално управление на разходите, зависещи от екипите, при което приносът им в оптимизирането на разходите се възнаграждава справедливо;

- трайно ангажиране на екипите с постигането на качество във всички негови измерения в трудовата дейност и в резултатите от нея.

Важен аспект, който същевременно е и отговорност на мениджмънта, произтича от постановката „Екипът трябва да бъде обучен да бъде екип!“. В нея се съдържа идеята за необходимостта от непрекъснат и целенасочен процес на обучение на екипите в бизнес-организацията, чрез който да се „надскочат“ традиционната представа и подходи за обучение на човешките ресурси. Наред с повишаването на квалификацията, нейното изравняване и т.н. обучението на екипите задължително се ориентира и към такива (подценявани досега в българската практика) въпроси и страни като: наличието на познания и умения в сферата на общуването; делегирането на правомощия и отговорности; овладяването и преодоляването на конфликти; споделянето на лидерство в екипа, вкл. ротация на членовете му съобразно „задачи и компетентности“, и т.н.

Проблемни полета в лидерството на човешкия фактор в организациите

Начален обобщаващ извод в това направление за развитие на човешки капитал в организациите е, че в бизнес-практиката в България са се наложили редица погрешни представи и разбирания за лидерството в неговите човешки измерения. В по-конкретен план значимите проблемни полета са:

- Робува се на тезата, че първият (висшият) ръководител на организацията е неин единствен лидер. Произтичащи от това последици са блокиран простор пред лидерството и невъзможно развитие на ръководителите в управленската йерархия като ръководители-лидери на техните екипи.

- „Надолу“ в управленската йерархия лидерството се възприема като застрашаващо властта, контрола и авторитета на висшия мениджмънт на организацията.

- В голяма част от ръководителите и служителите се е наложило убеждението, че лидерството произтича от управленската позиция, т.е. личностите, които заемат управленски длъжности, са съответни лидери на техните екипи, а екипите трябва да следват разпорежданията им.

- В преобладаващата част от българските организации липсват политики и механизми (вкл. инструментариум, методи) за откриване, привличане, утвърждаване и развитие на лидери. При това не само на такива, които заемат или предстои да заемат ръководна длъжност, но и на специалисти с голям потенциал, доказани в тяхната дейност, които са или могат да станат лидери чрез своето непринудително и невластово влияние върху функционирането на екипите и на организацията.

- Възникват сложни отношения и конфликти между ръководители, които не са лидери на техните екипи, и неформалните лидери от състава на екипите, спечелили уважението и доверието на членовете на екипите и оказващи силно влияние върху тях.

Може да се обобщи, че по своя характер проблемните полета, ограничаващи простора пред лидерството на човешкия фактор в организациите, са както манталитетни, така и израз на липса на познания относно научното богатство на лидерската материя. В този смисъл такива важни тези като: „лидерите в организацията са нейният най-ценен човешки капитал“; „лидерите са в основата на конкурентоспособността на организацията“; „лидерите имат най-голям принос към нарастването на добавената стойност“ и т.н., остават само „крилати фрази“

Проблемни полета и решения в мотивиране на човешките ресурси в организацията

Независимо от утвърдените сред мениджмънта на организациите възгледи за важното място и роля на трудовата мотивация при развитието на човешкия капитал са налице сериозни слабости при реалното мотивиране на човешките ресурси, които много често вместо нарастваща трудова мотивация обуславят демотивация на служителите с произтичащите от това негативни последици както върху резултатите, така и върху развитието им.

В синтезиран вид основните проблемни полета, които последователно трябва да намерят успешни решения в българските организации, са:

- силното подценяване на важни научни постановки в областта на мотивирането. Става дума за постановки с прагматична насоченост и съдържание, които не са достатъчно осмислени от мениджмънта, а това затруднява полагането на основите на политиката и механизмите за успешно мотивиране на човешките ресурси;

- ограничен обхват на мотивиращите фактори (респ. на конкретните форми на признание на приносите на служителите), с които разполага менидж-

мънтът. Фетишизира се заплащането на труда като мотивиращ фактор, а ефектите от него са нищожни както поради ниските размери на работните заплати, така и поради силното подценяване на гъвкавата част на възнаграждението, основана на добре аргументирани бонусни схеми;

- недостатъчно разбиране от страна на мениджмънта на връзките и взаимодействието между вътрешната мотивация, присъща на всеки служител, и външната мотивация като отговорност на мениджмънта, осъществявана чрез мотивиращи фактори. Несъобразяването на тази ключова връзка по правило води до липса на съответствие между вътрешна и външна мотивация, понижава трудовата мотивация и обуславя демотивация на служителите в организацията;

- подценяване на индивидуалното измерение на трудовата мотивация, т.е. не се отчитат персоналните особености, мотиви и мотивационни нагласи на отделните служители. Това оказва негативно отражение, особено върху качествената част на персонала, ограничава изявата на потенциала му, а по този начин и прираства над направените за него разходи – прираст, типичен за служителите, които са носители на човешкия капитал;

- недостатъчни компетентности на заетите в ресора, свързан с управлението на човешките ресурси в организациите, относно механизмите за мотивиране на персонала. Липсват не само вътрешнофирмени проучвания на трудовата мотивация и удовлетвореността, но и методическа подкрепа от тези ресори за мениджмънта на организациите. Разбира се, в бизнеса навлиза младо поколение добре подготвени специалисти, които постепенно или по-бързо обогатяват аналитичните си умения и способности за експертни оценки на функционирането на системата за управление на човешките ресурси, на състоянието на трудовата мотивация и екипите и т.н. Представителите на това поколение могат да се утвърждават като човешки капитал на организациите с подкрепата на висшия мениджмънт. Същевременно организациите от сектора на информационните технологии в България, както и някои организации с чуждестранни мажоритарни собственици, определено имат добри практики в управлението на човешките ресурси, които прилагат научните подходи, принципи и механизми.

Инвестиции в човешкия капитал – ползи и възвръщаемост за бизнес-организацията

Инвестициите в човешки капитал в бизнес-организациите се предшества от инвестиции, които държавата извършва в образователната система. Безспорно е, че качеството на системата на образование и практическата насоченост на обучението на младото поколение са важна предпоставка за неговата успешна професионална реализация. Без да се генерализира, но тъкмо образованието в различните професионални направления има за цел да положи основите за начално формиране на човешки капитал на нацията. Необходимо е да се подчертае обаче, че „продуктът“ на образователната система у нас с малки изключения не е адекватен на изискванията и очакванията на икономическия сектор. Несъмнено причините са много, но може да се обобщи, че това се дължи главно

на неуспешните политики (често противоречиви) през годините на прехода - от една страна, на непостигнатото реформиране на образователната система, а от друга, на недостатъчните инвестиции в образованието. Последниците от слабостите на и в образователната система рефлектират в реалната икономика и обуславят значителните трудности, пред които са изправени организациите при утвърждаването на човешкия капитал в тях.

Определено трябва да се подчертае, че организациите, ориентирани своите политики и механизми към постигане и повишаване на конкурентоспособността, преодоляват посоченото несъответствие чрез инвестиции в човешките им ресурси. Тези инвестиции се насочват към осигуряването на адекватни компетентности на представителите на всички категории персонал в организацията, а формите на инвестиране в обучение за целта са разнообразни. Без да се задълбочаваме в различните форми на обучение и тяхната резултатност, трябва да подчертаем, че важен проблем в българските бизнес-организации е инвестиционната им политика, тяхната активност и вложенията в човешките ресурси. Процесът на инвестиране в човешките ресурси е перманентен (непрекъснат) и това се обуславя от множество фактори.

Инвестирането в човешки ресурси в българската бизнес-практика несъмнено среща противодействащи фактори. Макар че у голяма част от собствениците и висшия мениджмънт на организациите е утвърдено разбирането за необходимостта и ефектите от такова инвестиране, не е за подценяване да се обърне внимание на фактори като:

- недостатъчните гаранции, че инвестирането в човешките ресурси ще осигури пределния продукт на отделните служители на организацията;
- рисковете и несигурността на мениджмънта по отношение на реалната възвръщаемост на инвестициите в човешки ресурси;
- вероятността служители, в които е инвестирано и които вече са се утвърдили като човешки капитал на организацията, да я напуснат и да продължат професионалната си реализация в по-атрактивни за тях организации;
- недостатъците и слабостите в областта на организационните политики и механизми за мотивиране на човешките ресурси, които са предпоставка служителите да не се чувстват трайно ангажирани в организацията, и т.н.

Неблагоприятните фактори в инвестирането в човешки ресурси не бива да се подценяват, но по-важното е, че те не трябва и да се надценяват. Независимо от рисковете, или по-точно с правилната експертиза за тяхното минимизиране, може да се достигне до положителни ефекти и до по-голяма ефективност на инвестицията в човешките ресурси, т.е. допълнителните ползи и приходи да превишават съответно направените разходи. В контекста на намаляването и дори на преодоляването на риска, когато се инвестира в човешките ресурси, трябва да се дава приоритет на специализираното обучение. Това може да осигури по-висока компетентност на служителите при изпълнението на специфични функции и дейности, типични за конкретната организация, които в редица случаи не съответстват на такива в други организации. Същевременно

специализираното обучение влияе положително върху ограничаването на текучеството в организацията и в този смисъл намалява риска от невъзвръщаемостта на инвестициите.

Безспорно е, че инвестирането в човешките ресурси повишава тяхното качество, т.е. осигурява тенденция към нарастване на тяхната полезност, ценност и стойност за организацията. Тази принципна постановка е валидна в различна степен за отделните представители на персонала в дадена организация. Тя позволява да се открият онези служители (работници, специалисти, ръководители), които благодарение на инвестираните в тях средства са се утвърдили и се развиват като човешки капитал на организацията. С други думи, носители на човешкия капитал на организацията са онези нейни служители, които с дейността си доказват, че могат да осигурят значим прираст над направените за тях разходи.

Когато се говори за инвестиции в човешки капитал в бизнес-организацията, от голямо значение е въпросът за връзката между инвестиции и мотивация. Инвестициите несъмнено са насочени към постигане на бъдеща печалба и в този смисъл те са основна подбуда за собствениците и висшия мениджмънт за бъдещи ползи. От икономическа гледна точка това е напълно разбираемо. Същинският проблем е, че трудовата мотивация на служителите, макар и да се основава и постига чрез общовалидни мотивиращи фактори, е и процес на персонално (индивидуално) мотивиране. Индивидуалните мотиви са различни за отделния служител, а от това произтича и рискът пред инвестирането в човешки капитал в организациите, т.е. няма гаранции, че инвестицията ще е успешна и ще се възвърне. Този риск обаче може да бъде минимизиран чрез целепологане при инвестирането в човешки ресурси, което да отчита идентифицирането на реалните и потенциалните носители на човешки капитал, на тяхната мотивация за обогатяване на компетентности и на пълноценното им оползотворяване в трудовата дейност. С други думи, капитализирането на човешките ресурси в организацията преминава през целеви, конкретни, специфични инвестиции в тях, осигурява обогатени компетентности и предполага резултати, които би трябвало да надвишават направените разходи. Може да се обобщи, че инвестирането в човешките ресурси на организациите, насочено към утвърждаване и развитие на човешки капитал в тях, е ключова тяхна отговорност с широк кръг полезни бъдещи ефекти, а от мотивационна гледна точка и отнесено към служителите, то създава (или води до) активната им ангажираност към организацията.

Макар да подлежи на дискусия, има основание *да се изведе следната теза*: инвестирането в човешките ресурси на организацията трябва да е *в съответствие с принципи като всеобхватност; непрекъснатост и т.н.* Очевидно е, че спазването на посочените принципи е важно, но то не води „автоматично“ до теоретичната абстракция „всички човешки ресурси на организацията са неин човешки капитал“. В този смисъл от гледна точка на провеждането на целенасочена политика чрез инвестиране в човешките ресурси особено полезно

би било да се въведе принципът на специфично инвестиране в определени служители от всички категории, доказали че притежават значим потенциал, който може да се утвърди и развива като човешки капитал.

Инвестиционният процес в човешките ресурси е двигателят на положителна промяна в бизнес-организацията и е решаващ за нейното развитие. Всички дейности и резултати в бизнес-организацията се предопределят от човешкия капитал и от качествата, които той притежава.

Използвана литература:

Дракър, П. (2003). Ефективният ръководител. С.: „Класика и стил“.

Дракър, П. (2005). Мениджмънт предизвикателствата през 21-ви век. С.: „Класика и стил“.

Дулевски, Л. (2012). Оценяване на човешкия капитал: подходи и решения. УНСС.

Илиев, Й. (2016). Системи за управление на човешките ресурси. Пловдив: „Макрос“.

Илиев, Й. (2017). Лидерство и лидери в бизнес организации. Пловдив: „Макрос“.

Крул, Х. (2008). Понятието човешки капитал. - Човешки ресурси, бр. 9.

Левинсън, Х. (2008). Психология на лидерството. С.: „Класика и стил“.

Becker, G. (1962). Investment in Human Capital: a theoretical analysis. - Journal of Political Economy, p. 12-25.

Cobb, A. (2012). Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership, 2nd ed.

Ancona, D. and H. Bresman (2007). X-teams: How to Build Teams That Lead, Innovate and Succeed. - Harvard Business Review.

Frisch, B. (2011). Building Better Teams, Harvard Business Review, 2011.

Mathis R., J. Jackson (2010). Human Resource Management (13th ed.). Southwestern Cengage Learning, Andover, Hampshire, USA.

Maxwell, J. (2009). Teamwork 101: What Every Leader Needs to Know. Nashville, Tennessee.

Schultz, T. (1971). Investment in Human Capital (The role of education and research). New York: The Free Press.

20.III.2017