



Проф. д.ик.н. Йосиф Илиев е доктор на икономическите науки, професор в УНСС, ръководител на катедра „Индустиален бизнес и предприемачество“. Специализирал е в университетите в Кьолн, Мюнхен, Щутгарт. Има над 200 научни публикации, в т.ч. участие в над 50 научни конференции в страната и чужбина. Бил е депутат във Великото народно събрание, изпълнителен директор на Центъра за масова приватизация, председател на Надзорния съвет на Агенцията за приватизация. Извършва консултантска дейност по изграждане на системи за управление на човешки ресурси в промишлени фирми. Научните му изследвания и публикации са в областта на организацията и управлението на индустриалните фирми, реструктурирането на собствеността и индустриалната политика, управлението на персонала. Член е на Акредитационния съвет и редица научни съвети. Зам.-председател на НАОА и на нейния Акредитационен съвет.

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – НЕОБХОДИМИЯТ ПРЕХОД ОТ НАУКАТА КЪМ ПРАКТИКАТА НА БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ

проф. д.ик.н. Йосиф Илиев

Постановка

Науката за управление на човешките ресурси бележи бурно развитие след средата на 20-ти век и особено в последните двадесетина години. Един паралел между научните достижения до към средата на миналия век и настоящите достижения относно мястото и ролята на човешкия фактор, подходите и механизмите за въздействие върху хората в организациите, показва плодотворно извървян път на осмисляне и разработване на тази материя при водеща теза за **“признание на човека като най-ценен актив на всяка организация и съответно – възможен носител на трайно авангардно конкурентно предимство на организацията”**.

Българската научна мисъл има свой принос в развитието на управлението на човешките ресурси. Става дума за обогатяване на методологията и разработване на редица методически въпроси, свързани с управлението на човешките ресурси. Определена публичност у нас получиха редица монографии, книги, дисертационни трудове, учебна литература в областта на управление на човешките ресурси на български учени и специалисти.

Материята безспорно поражда интереса на учени, специалисти от практиката и в голяма степен на младите хора в българските университети поради органичното

единство в нея на управленски, икономически, социалнопсихологически и други аспекти, свързани с човешкия фактор и неговото успешно управление.

На фона на научните достижения в областта на управлението на човешките ресурси, впечатляващо е изоставането и дори разминаването на практиката в българските фирми и особено в българските индустриални фирми с достиженията в сферата на управление на човешките ресурси. Това начално обобщение не се генерализира и очевидно не се отнася повсеместно към всички наши фирми. Консултантската ми дейност позволява да твърдя, че има фирми (организации, компании, предимно новосъздадени), в които функционират системи за управление на човешките ресурси, доближени или основани на научните изисквания. Мнозинството наши фирми обаче са действително далече от представата и изискванията за съвременно управление на човешките ресурси. Тази констатация поражда тревоги и те нарастват при сравнението на практиката на нашите фирми по управление на човешките ресурси с тази на фирмите от повечето европейски страни. Не става дума за “сляпо преклонение” пред чужди постижения, а за реална оценка, че конкурентните европейски фирми в една висока степен доста преди нас са осъзнали силата на човешкия фактор и в съответствие с научните изисквания, в това число и с целенасочена консултантска подкрепа материализират т. нар. **“добри практики”** по управление на човешките ресурси.

Добрите практики в западните фирми, в комбинация с редица други предпоставки, обединени в термина “иновативни процеси”, са в основата на повисоката им конкурентоспособност. Сред конкурентните им предимства важно място заемат човешките ресурси, станали носители на предимство именно поради добре функциониращи системи на управлението им.

В студията се разглеждат част от “проблемните полета” в управлението на човешките ресурси като практика на българските фирми. В по-конкретен план изводите и оценките са за индустриалните фирми, в които авторът провежда изследвания в последните години, а така също осъществява консултиране и обучение в областта на управлението на човешките ресурси.

Под проблемни полета се имат предвид такива страни на управлението на човешките ресурси в нашите фирми, които съществено се разминават със съвременните научни достижения и е налице значително изоставане от “добрите практики” на фирмите от повечето страни от Европейския съюз.

Целта, а оттук и стремежът на автора е да синтезира слабости и основни нерешени проблеми в нашата практика по управление на човешките ресурси, да обобщи и оцени факторите и причините, които ги обуславят, да очертае подходи и конкретни насоки за напредък в подобряването на управлението на човешките ресурси и в увеличаването на приноса му за постигане на най-добро изпълнение на функции и задачи, високопродуктивен труд и нарастваща конкурентоспособност на фирмите.

ЗА ПРОМЯНАТА ВЪВ ВЪЗГЛЕДИ, МАНТАЛИТЕТ И ОТНОШЕНИЕ НА МЕНИДЖМЪНТА КЪМ ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА ФИРМИТЕ

В консултантската ми дейност в последните петнадесет години срещнах и опознах мениджъри (голяма част от тях и собственици на фирми) от различни поколения, с различно равнище на професионализъм и носене на отговорност, с различни възгледи за управление на фирмите и преди всичко на хората в тях. Българският мениджър работи в невероятно сложна вътрешна и външна среда. На изпитание са поставени познанията, професионализмът и волята му, а стремежът да преодолява трудни предизвикателства заслужава адмирации и подкрепа.

В годините на прехода към пазарно стопанство се изявило множество негативни тенденции в реалната икономика и по специално в индустрията. Загубата на основни конкурентни предимства и спадът на производството реално обусловило занемаряване на производствени и трудови процеси и на тяхната организация във фирмите, системно влошаване на квалификацията на човешките ресурси, висока степен на несигурност на фирмите, обусловена от интензивни процеси на тяхната декапитализация и т.н. В подобна сложна среда поведението на мениджърите в голяма степен се обуславя от текущите им грижи и тревоги – то преобладаващо е тактическо, конюнктурно, насочено към действия за оцеляване на фирмите.

Същевременно хората във фирмите (техните човешки ресурси), поради множество икономически и социални причини, имат засилено чувство на безпомощност, на страх от загубата на работното място, на безизходица. Налице е високо равнище на неудовлетвореност на разнообразните, в т. число и професионалните потребности на хората, а то обективно води до нарастващо напрежение в тях. Потенциалът на човешкия фактор, особено в условия на обща неудовлетвореност, много трудно може да бъде позитивно (а не разрушително) оползотворяван – в това число в интерес на фирмите и в интерес на самите хора.

Тази, макар и бегло очертана, картина безспорно не е общовалидна за всички фирми, но независимо от “нюансите” в отделните фирми може да се определи като настояща на повечето от тях. Ще си позволя едно отклонение с реален пример от практиката. В голяма наша фирма висшият мениджмънт обсъжда главни насоки на бизнес стратегията за развитие в комбинация с виждане (проект) за промяна на организационно-управленската и производствената структура на фирмата. Общо сред участващите мениджъри е неудовлетворението, включително от предлаганите промени в структурата. Те в голяма степен се разминават с представите и изискванията за правилен съвременен обхват на ресори, звена, взаимодействие. Основният аргумент за нейното утвърждаване обаче е **“покритието” с що годе подготвени**, сравнително подходящи ръководители и специалисти. С други думи – “ние разбираме, че тази структура не е достатъчно добра, но хората, с които разполагаме, се “вместват” единствено в нея; добрите ни кадри вече имат ново поприще на реализация извън фирмата, а нови и подходящи няма да дойдат при нас.” Включително от примера могат да се направят някои обобщения:

- първото е, че мениджмънтът, притиснат от обстоятелствата, предимно се насочва да **“спасява днешния ден”** на фирмата, но поставя под съмнение

- възможността да се изпълняват относително амбициозни намерения, дефинирани в бизнес стратегията;
- второто е, че мениджърите нямат достатъчно познания, а и воля да поемат определени рискове, но последователно и целенасочено да утвърждават нужните ресурси, звена и необходим професионален капацитет на хората в тях (ръководители и специалисти).
- надделялата рутина и консерватизъм на мениджмънта и демонстрираната управленска немоощ са блокирали решение, важно и нужно за настоящето и преди всичко за бъдещето на фирмата.

Сложните проблеми в повечето български фирми несъмнено ограничават властовия инструментариум на мениджмънта (мениджърите). Отнесен към хората, той често се свежда до **“казармен тип”** управление – възлагане и изпълнение на команди в условия на ограничена или липсваща информация за хората и какво се прави; защо се прави; какво точно се очаква от тях, вкл. като тяхна инициатива. Лесно е да се каже, че фирмата не е казарма и че така не се управляват нейните човешки ресурси. Трудността е в това да се промени менталитетът на подобен тип мениджъри, още повече, когато те са убедени в правилността на действията си, отнесени към средата, условията за работа, хората във фирмата.

Много наши мениджъри са ориентирани към следствието (последичата – някакви резултати, ефекти), а не към причината (процесът на промени в средата, условията, взаимодействието и взаимоотношенията с хората, вкл. промяната в хората). Няма и не може да има положителен ефект в близка и по-далечна перспектива, когато мениджърите са нарушили причинно-следствената връзка, т.е. дали са приоритет на следствието, а са подценили овладяването на причините, от които то зависи.

Вероятно промяната в менталитета е сложен процес на персонално осъзнаване и осмисляне на **“ползите и загубите”** от самите мениджъри. Този процес обаче може значително да бъде ускорен, когато практиката на мениджъра успешно се основе на подходящ теоретичен фундамент. Струва си да припомним афоризма, че **“липсата на теоретичен фундамент (респ. основаването на научно богатство) превръща мениджъра в капитан на кораб, плаващ в океана без карта и компас”**. Мениджърът сам може да прецени докъде по този начин ще стигне корабът (фирмата).

Друг аспект на промяната на менталитета на мениджъра е свързан с основаната на високо самочувствие увереност в собствената непогрешимост, в правилността на всичко, което той мисли, предлага и налага във фирмата. Лично аз ценя мениджъри с високо самочувствие. В много случаи зад него действително стоят познания, ефективни решения, добри резултати от функционирането на фирмата. Подобен менталитет на мениджъри води обаче до редица проблеми като:

- проблемът за мярата в самочувствието, че **“могат всичко”** и особено спорната теза, че **“правят по най-добрия начин нещата, на основата на опита и интуицията си и без да са чели обемистите книги на научни работници”**;
- проблемът, обуславящ подтискане и неизползване на професионалния потенциал (знания и можеене) на останалите членове на мениджърския екип, а

опосредствено – на човешките ресурси на фирмата. Хората изпадат закономерно в ситуация, че: “те не е нужно да мислят и инициират новости, подобрения; те само следва да изпълняват предписаното от мениджъра”.

- неразбирането, че екипната ефективност не е механичен сбор от индивидуалните дейности и усилия, а акумулира способности, идеи и решения, надхвърлящи отделния индивид, и предполага нагласа и готовност да се “поделя водачеството на екипа”, т.е. да предоставят правомощия и отговорности, свързани с постигане на фирмените цели.

Съществен аспект на промяната в менталитета на мениджърите е възприемането на хората във фирмата не като **персонал**, а като нейните **човешки ресурси**. Тезата за различието между персонал и човешки ресурси не е нова в науката, но определено е слабо позната в нашата практика. Без да навлизам в детайли, си струва да маркирам няколко важни аспекта на това далеч не формално различие.

Кога всъщност мениджмънтът на фирмата може с разбираема гордост да определи хората във фирмата с термина “**нашите човешки ресурси**”?

По мое мнение, основания за това са редица индикатори, които едновременно се отнасят до самия мениджмънт и до хората във фирмата. Като цяло те се съдържат в **компонентите на фирмената политика по управление на човешките ресурси**, когато тя се характеризира със:

- Ограничени административни методи на въздействие върху персонала за сметка на неговото обединяване около **възприетите от мениджмънта фирмени ценности**, т.е. фирмените ценности да достигнат и да се възприемат от хората във фирмата.
- Отказ от господство на дисциплиниращи системи за труд (трудова дейност) във фирмата и замяната му с **демократични “хуманни” системи и механизми**, т.е. такива, които дават простор пред познанието и инициативността на членовете на персонала.
- **Активно привличане** на членовете на персонала в подготовката и реализацията на фирмените цели, т.е. дейното им ангажиране във фирмените начинания, в това число в необходими за провеждане **промени** и стремеж хората да се идентифицират с фирмата.
- Залагане и строго спазване на **принципа на бюджетиране** във фирмата, т.е. ориентация към управление на разходите, при което приносът на персонала (респ. екипа) в оптимизиране на разходите **справедливо се възнаграждава**.
- Трайно ангажиране на целия персонал (особено на равнище “екип”) с **постигане на качество във всички негови измерения** в трудовата дейност и резултатите от нея.
- Постигане и поддържане на **многопланова мотивация на персонала – многопланова по обхват и по продължителност на въздействие**.

Без да звучи провокативно, може да се отбележи, че твърде малко са нашите фирми и мениджъри, съумели в последните години след смяната на собствеността или при създаването на нови дружества, да достигнат и реално да осъществяват политика към човешките ресурси, основана на посочените опорни точки.

Естествено продължение или по-скоро последица от такава политика е (ще е) утвърждаването на трайна тенденция на приближение (дори съвпадение) между целите и интересите на фирмата, от една страна, с целите и интересите на всеки член (мениджър, специалист, работник), от друга.

Безспорно е, че подобна политика на мениджмънта към човешките ресурси на фирмата не се изгражда за един ден и не носи резултат от днес за утре. Тя предполага значителна подготвителна работа, създаването на множество предпоставки и условия, вкл. инвестиране в целенасочено и диференцирано обучение на хората във фирмата. По-важното в случая и отнесено към нашите фирми е да се **„даде старт“** на тази политика, да се демонстрира от страна на мениджмънта осъзнаване, готовност и воля за нейното последователно провеждане от позициите на ползи за фирмата и за нейните човешки ресурси.

- Да направиш хората във фирмата съпричастни на фирмените начинания, активно ангажирани към фирмата и належащите промени в нея; да създадеш в хората чувство на принадлежност и лоялност към фирмата; да чуваш от самите хора, че с гордост казват **„Нашата фирма“**, действително са сериозни предизвикателства пред мениджмънта, за които голяма част от мениджърите не са подготвени. Участието ми в не малко обучителни семинари, дискусии и т.н. в индустриални и други фирми ми дава основание за това твърдение. Макар да е нюанс, но много мениджъри от висшия и от средния управленски ешелон на редица фирми не са наясно с такива основополагащи понятия и поточно конкретизацията им за фирмата като: фирмени ценности; фирмена култура; ценностна система на човека и ценностни аспекти на работата; вътрешна мотивация и външно мотивиране и т.н. Без обогатяване и промяна в самите мениджъри е невъзможна задачата за постигане на съответствие на реалното управление на човешките ресурси на фирмата (във все по-голяма степен) на науката за управление на човешките ресурси и на добрите практики от чуждестранни фирми.

Отсъствието на политика към човешките ресурси на фирмата, основана на посочените по-горе опорни точки, рефлектира в най-голяма степен върху слабата мотивация и дори влияе демотивиращо на хората във фирмата. Няма и не може да има добро управление на човешките ресурси, ако то не осигурява нарастваща или висока тяхна мотивация в трудовата дейност. Същевременно тъкмо високата мотивация е в основата на „най-добро изпълнение“ от човека на функциите и задачите, произтичащи от длъжностната характеристика.

Може да обобщим, че мениджмънтът на българските фирми и по-специално на фирмите от индустрията, осъзнава водещото място и роля на хората във фирмата. Това дори е „изстрадано“ осъзнаване. Ясно се разбира от мениджърите, че колкото и да са важни инвестициите и иновациите в техника, технологии, продукти, именно хората, а не сградите и машините, са определящите успешното и конкурентно функциониране на фирмите. В повечето наши фирми го няма обаче продължението след осъзнаването, а именно – реална и последователно провеждана политика по управление на човешките ресурси, основана на подходи, механизми, правила и т.н. за взаимоотношения и взаимодействие на мениджмънта с хората, осигуряващи

пълноценно използване на техния потенциал (може) и включително непрекъснато обогатяване на професионалния им потенциал. Прекъснатата верига прави хората служители на фирмата (респ. неин персонал), но не и носители на трайно конкурентно предимство на фирмата, каквито могат да бъдат нейните човешки ресурси. Мениджмънтът и служителите на фирмата са по-скоро отчуждени един от друг, защото не е постигнато достатъчно, а и нарастващо съвпадение на цели и интереси. Формалното признание, че хората са най-ценния актив на фирмата, не намира достатъчно потвърждение в нашите фирми. Няма ги необходимите доказателства, че полезността и ценността на хората получават реално признание, че целенасочено се инвестира в обучение и развитие; че се създават благоприятна работна среда, условия за трудова дейност, простор пред инициативи и т.н.

Общата формулировка за промяна в менталитета и отношението на мениджмънта към човешките ресурси на фирмата не би следвало да се схваща като „належащо преמודелиране“ на реалните мениджъри. Да преמודелираш хората е илюзорна задача. Постижима задача обаче е обогатяването на познанията, последователното нарастване на увереността на мениджърите, че могат да утвърждават във фирмата съвременен и доближен до научни изисквания стил на управление и ръководно поведение. Постижима задача е преосмислянето на политиката на фирмения мениджмънт в областта на управление на човешките ресурси и нейната конкретизация в адекватно функционираща система за управление на човешките ресурси. Те са постижими не само, защото ги има „еталоните“ (като наука и добри практики другаде), но и защото мениджмънтът на нашите фирми има качества и е в състояние да осъзнае и оцени **ползите от промените**, а именно достигане до процеси и дейности, които рационализират и облекчават управленските решения, мобилизират и активизират професионалния потенциал на човешките ресурси на фирмата, увеличават конкурентните предимства на фирмата.

ЗА НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ИЗГРАЖДАНЕ И ФУНКЦИОНИРАНЕ НА МОДЕРНИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ВЪВ ФИРМИТЕ

В реалната икономика, в т. число в индустрията, вече има примери на „**добри практики**“ относно системите за управление на човешките ресурси на фирмено равнище. Става дума за системи, които отразяват съвременни достижения на науката за управление на човешките ресурси и положителен опит на водещи компании от Европа и света, и които съдържат достатъчно пълен обхват от компоненти при едно добро балансиране на взаимовръзките и взаимодействието на компонентите на системата.

По-голямата част от българските индустриални фирми обаче не притежават разработени и отговарящи на изискванията системи за управление на човешките ресурси. Отсъствието на правила, механизми, процедури, регламентирани чрез

съответна вътрешнофирмена уредба (правилници или наредби), е преобладаваща картина в нашата индустрия. В същото време, ако насочим вниманието към конкурентните фирми дори само от страните от Европейския съюз, можем синтезирано да обобщим следните по-важни моменти в качеството на техни постижения в областта на системата за управление на човешките ресурси:

- Наличие на функциониращи системи за управление на човешките ресурси, изградени нормативно, в редица случаи и чрез използването на консултантска (външна) подкрепа. Достигане до нормативна изграденост и функциониране на системите на основата на задълбочени анализи на състоянието на човешките ресурси и тяхното управление във фирмите и в много случаи чрез преразглеждане и оптимизиране на численост и структура на човешките ресурси, длъжности и длъжностни характеристики във фирмата, екипи и екипна организация на работата.
- Успешно хармонизирани (балансиращи) компоненти на системите за управление на човешките ресурси, т.е. въведени при проектирането и изграждането им единен подход и принципи в съответствие с фирмената политика на управление на човешките ресурси; спазени и осигурени причинно-следствени връзки между компонентите на системата: **набиране и подбор на човешки ресурси – оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси – обучение и професионално (вкл. кариерно) развитие на човешките ресурси – управление на възнагражденията на човешките ресурси – създаване и поддържане на безопасни и здравословни условия на труд на човешките ресурси.**
- Осигурено достигане на системата (респ. на нейните правила, механизми и т.н.) до всеки отделен човек във фирмата – достигане предимно на онази част от правилата, която директно се отнася до конкретния работник (специалист; мениджър) и неговото взаимодействие с други по хоризонтал и вертикал.
- Осигурена обратна връзка за възприемането на системата от човешките ресурси на фирмата. С други думи – проверка и съответна оценка за възприемането на системата от страна на хората във фирмата. Използване за целта от мениджмънта на инструментариум – предимно подходящи и целево разработени анкети и въпросници, чрез които с достатъчна степен на достоверност да се определи отношението на човешките ресурси към правилата и механизмите. Извеждане на преден план на тезата: „Добрата система за управление на човешките ресурси е тази, която се възприема от хората във фирмата като **справедлива**, и която осигурява базовите предпоставки за мотивация на човешките ресурси и постигане на най-добро изпълнение на функции и задачи.”

Паралелът между двете практики – тази в повечето от нашите фирми и практиката в конкурентните им европейски фирми, по повод на системата за управление на човешките ресурси е показателен сам по себе си. На фона на напредъка на чуждите фирми при въвеждане на научни постижения в областта на управление на човешките ресурси изоставането на нашите фирми е значително, а това неминуемо намира отражение върху качеството и срочността на

управленските решения, ориентирани към хората, равнище на оползотворяване на потенциала им, продуктивност на човешкия труд. Без да е резултат единствено от различното качество на управлението на човешките ресурси (поради безспорния принос и на редица други фактори), съпоставката на производителността на труда например между българския индустриален работник и германския му колега изглежда почти отчайваща – около 13 пъти по-висока продуктивност на конкурента от Германия и закономерно произтичащо подобно (дори по-високо в пъти) възнаграждение на труда.

Очевидно е, че нашите фирми имат да извървят дълъг път за преодоляването на изоставането им по отношение на системата за управление на човешките ресурси. Без излишен оптимизъм, личното ми мнение е, че предизвикателствата по достигане до ефикасно функциониращи системи за управление на човешките ресурси са преодолими. Няколко са основните предпоставки, върху които трябва да се акцентира и да се насочат усилията на мениджмънта на фирмите:

- **на първо място** – да се отговори на изискването за създаването на **професионален капацитет на ресорите по човешки ресурси на фирмите**. С малки изключения българската практика и българският мениджмънт демонстрира значително подценяване на важната и сложна дейност по управление на човешките ресурси. Множество са примерите на анахронизъм във фирмите – отдели с наименования от доста отдалеченото минало като „личен състав”; „кадри”; „труд и работна заплата”, осъществяващи някакъв кръг дейности в обхвата на управление на човешките ресурси. Статуквото не е променено, водени са от рутината и консервативното отношение към новостите. Както казват мои приятели мениджъри от практиката по повод на работата на отделите: „Нищо старо не е забравено и нищо ново не е научено.”
- **на второ място**, стабилизирането на ресорите по човешки ресурси на фирмите да се свърже едновременно с целево специализирано обучение на действащи специалисти и привличане на нови, млади кадри с достатъчно добра и съвременна подготовка (предимно знания и частично умения) в областта на управление на човешките ресурси. Комбинацията на опита на специалистите от фирмата с познанията и присъщото дръзновение на младите хора носи известни рискове, но преди всичко може да носи ползи за фирмата в стремежа да се обнови и модернизира управлението на човешките ресурси. Без да се отклонявам излишно, но е странно, че редица наши авторитетни университети осигуряват добра, дори много добра подготовка на своите студенти в областта на управление на човешките ресурси, но те трудно намират професионална реализация в тази област в индустриалните фирми.
- **на трето място** може да се посочи прекъснатата или слабо резултатната връзка между фирмите (респ. техния мениджмънт), от една страна, и университети, научно-изследователски институции и консултантски компании, от друга. Очевидно и двете страни се нуждаят от една по-голяма активност за сътрудничество, в частния случай – в областта на управление на човешките ресурси. Лично аз не се съмнявам във взаимното обогатяване и произтичащите ползи (за фирмата; за екипа в качеството на консултант или

разработващ определени проекти). Собственият ми опит показва, че научавам и осмислям неща, до които трудно се достига, затворен единствено в академичните среди, а така също не са малко нещата, които научават и преосмислят мениджърите в резултат от съвместна работа и сътрудничество.

- **по-бързият напредък** в осъвременяване на цялостното управление на човешките ресурси на фирмата несъмнено идва тогава, когато са обединени усилия, опит, познания и т.н. на специалисти от практиката и доказани научни работници – изследователи. Ще използвам в подкрепа на казаното един прост аргумент. При консултантски ангажменти към фирми често виждаме, че отделни наши идеи и предложения изобщо не са чужди или непознати на специалистите от фирмите, с които работим. Когато задаваме въпроса – „А защо не сте ги осъществили досега?“, получаваме един доста убедителен отговор, а именно: „На нас мениджмънтът няма да повярва, така както би повярвал на Вас, а освен това ние сме значително по-неподготвени в добрата аргументация на предложението.“
- **не на последно място по значимост** стои необходимостта от обучение на всички човешки ресурси на фирмата по такива важни в 21 век аспекти на фирмения живот като фирмени ценности, фирмена култура, икономически, социално-психологически и поведенчески аспекти на труда и т.н. При това не става дума само за обучение, а по-скоро за приобщаване на хората в споделянето на фирмените ценности, в очакването на принос от всеки отделен човек за промени, напредък и повишаваща се конкурентоспособност на фирмата.

СПЕЦИАЛНИЯТ АКЦЕНТ ВЪРХУ ОЦЕНЯВАНЕТО НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Дейностите в обхвата на управлението на човешките ресурси във фирмите са разнообразни. Всяка от тях може да се определи като важна от позициите на постигане на най-добро изпълнение на функции и задачи от хората във фирмата. Причините да изведе на преден план една от тези дейности, а именно **оценяването на трудовото представяне**, накратко са следните:

- Тази дейност, от гледна точка на нейното съвременно съдържание и научна разработеност, може да се оцени като непозната в не малка част от нашите фирми и особено тези от индустрията.
- В голяма част от фирмите, където тя се извършва, е налице формално оценяване на трудовото представяне, резултат предимно от отсъствие на познания и умения на ангажираните с нея преки ръководители. Същевременно формалното нейно провеждане се дължи и на ниско качество на разработеност на правилата, механизмите, показателите и т.н. в системата за управление на човешките ресурси. Закономерна последица от това е, че оценяването на трудовото представяне на човешките ресурси не дава почти

никакви ориентири за адекватни на реалното състояние решения от страна на мениджмънта.

- Оценяването на трудовото представяне на човешките ресурси може да се характеризира като тясно свързано с: процесите на обучение и професионално развитие във фирмата; управлението на възнагражденията във фирмата; в определена степен – с набирането и подбора на човешки ресурси във фирмата. Неговото ниско или недостатъчно качество обуславя затруднения в провеждането на посочените процеси и влияе негативно върху качеството им.

Тези причини са достатъчно основателни, за да твърдим, че мениджмънтът на нашите фирми следва да подхожда отговорно и преди всичко с необходимата компетентност към възловата дейност по оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси.

По понятни причини в студията не се навлиза в съдържанието и механизмите за оценяване на трудовото представяне на човешките ресурси на фирмата¹. Това, което заслужава да се обобщи, вкл. на основата на консултантския ми опит, са основните „проблемни полета” в оценяването на трудовото представяне на човешките ресурси и ориентирите за тяхното преодоляване:

- Относно взаимовръзката **„цели и ползи на (от) оценяването на трудовото представяне”**.

Прегледът на множество фирмени регламенти в това направление показва неумение при формулирането на конкретните цели, които преследва оценяването на трудовото представяне – лошо или общо дефинираните цели дезориентират правилното му осъществяване от преките ръководители и обуславят неяснота или спорни ползи за оценяваното лице, прекия ръководител, фирмата. Затрудненията по правило „тръгват” още при разшифровката на **„желаното (оптимално) състояние и съответно трудово представяне”**, а кръгът се затваря от неумението за неговото правилно съпоставяне с фактическото (реалното) състояние и трудово представяне на оценяваните лица. Оттук нататък се блокират възможностите за обективна оценка на несъответствията, за препоръки за напредък и подобрения в трудовото представяне, последиците за оценяваните лица. В основата на посочените слабости и/или трудности на правилното оценяване на трудовото представяне в голяма част от фирмите стоят **лошо разработените длъжностни характеристики**.

Ще си позволя поредното полезно отклонение. В редица случаи при консултиране от наша страна на мениджъри от индустриални фирми по изграждане на механизмите за оценяване на трудовото представяне се натъкваме тъкмо на ниско качество на длъжностните характеристики. Анализите ни показват, че преди да пристъпим конкретно към механизмите на оценяването, е нужно съвместно да преразгледаме и оптимизираме длъжности и длъжностни характеристики във фирмите. Тази задача обаче често е неприемлива за мениджмънта на фирмата – той си харесва статуквото и се плаши от по-сериозни промени.

¹ За целта вж. Илиев, Й. „Управление на човешките ресурси”, изд. „Абагар”, В. Търново, 2005 – б.а.

- Относно обосноваването и формулирането на **показатели за оценяване на трудовото представяне** на човешките ресурси на фирмите.

Безспорно е, че оценяването на трите групи (категории) човешки ресурси на фирмата (ръководен състав; специалисти; работници), не може да се основе на еднаква (една и съща) съвкупност от показатели. Същевременно формулирането на ясни, конкретни и преди всичко адекватни на дейността показатели за оценяване, е повсеместна слабост, израз на неумение на специалистите от ресорите по управление на човешките ресурси, но и на слаба координация и сътрудничество с другите ресори и ръководители. Особено подценени в нашата практика са показателите, свързани с разшифровката на качеството на изпълнение на работата, с личностните качества на оценяваните лица и преди всичко уменията им за работа в екип (респ. ползотворно общуване и взаимно подпомагане).

- Относно **частните оценки и общата оценка на трудовото представяне** на човешките ресурси на фирмите.

Изводът за неумение в много наши фирми да се дават адекватни на състоянието частни оценки по отделните показатели и да се обобщава правилно общата оценка на трудовото представяне на оценяваните лица е тревожен за мениджмънта. В много случаи обаче по-голям проблем е нежеланието на оценяващите ръководители (водени от свои съображения) справедливо и достатъчно обективно да оценят хората, с които работят. Изкривяванията в това отношение са сериозни, а те подкопават доверието на човешките ресурси към преки ръководители и мениджмънт на фирмата и влияят силно негативно върху мотивацията им.

- Относно **последниците от оценяването на трудовото представяне** на човешките ресурси на фирмите.

Използването на редица механизми и лостове, изразяващи възможните и реалните последици от оценката на трудовото представяне, е мощен и действен аргумент в ръцете на мениджмънта за въздействие върху човешките ресурси на фирмата. Този инструмент обаче е слабо познат от нашите мениджъри и недостатъчно използван от тях. Според мен, тезата, че „мениджмънтът е органа, който предлага **модел на трудово поведение на човешките ресурси на фирмата**”, макар да намира проявление във всички страни и компоненти на управление на човешките ресурси, с особена сила е валидна специално за оценяването на трудовото представяне на човешките ресурси. Тъкмо компетентностите на ръководителите правилно да съпоставят желаното (оптималното) и фактическото състояние на трудовото представяне на човешките ресурси; да открояват напредък, постижения или трайни слабости, недостатъци в дейността; да използват механизма на последиците (в т. число положителни или негативни) и т.н., характеризират важни индикатори на модела на трудово поведение на човешките ресурси. Казано обобщено – „най-доброто изпълнение” на функции и задачи да е добре параметрирано за ръководителя, специалиста, работника; оценката на напредъка в неговото постигане да е съпроводена със съвременен и адекватно признание.

Очертаният кръг от проблемни полета в оценяването на трудовото представяне и насоките за преодоляването им дава основание за следното обобщение.

Оценяването на трудовото представяне – именно поради ключовата му роля и силно влияние върху всички страни на управлението на човешките ресурси, следва да бъде сред приоритетните дейности на ресорите по управление на човешките ресурси на фирмите, а така също на преките ръководители във фирмите. Достигането до добре работещи механизми, а оттук и качество на оценяването на трудовото представяне, определено изисква целенасочено обучение в това направление. Външната консултантска подкрепа при изграждане на механизмите за оценяване на трудовото представяне може да ускори достигането до функционираща система, доближена до научните изисквания и до добрите практики от чужди компании.

ЗА ПРОБЛЕМНИТЕ ПОЛЕТА В УТВЪРЖДАВАНЕТО НА ЕКИПИ ВЪВ ФИРМИТЕ

Осъществени от нас изследвания в български индустриални фирми¹ относно **състоянието на екипите, екипната работа и управлението на екипите** дават основание за редица изводи и критични оценки:

- Принципът на екипността като алтернатива на строгото разделение на труда “действа” в българските индустриални фирми, но в голямата част от тях по-скоро формално и основано на административен подход, отколкото като създадени механизми, които в единство осигуряват продуктивна дейност на екипите.
- Съществен извод от изследването, валиден повсеместно за проучвания кръг от фирми (средни и големи фирми от различни сектори на индустрията – б.а.), е отсъствието на ясна политика на фирмения мениджмънт относно:
 - подходите и принципите за формиране на екипите както в управленските ресори, така и в производствените подразделения на фирмите;
 - взаимодействието и сътрудничеството между отделни екипи, вкл. механизмите, правилата и процедурите в това направление;
 - строгото дефиниране на правомощията, отговорностите и бюджета на екипите;
 - отсъствието на ясно виждане на мениджмънта, а оттук и политиката му към насърчаване или ограничаване на т. нар. “междуетипна и вътрешноекипна конкуренция” във фирмите; предоставянето на необходимата степен на свобода на ръководителите на екипи и на самите екипи в решаването на кадрови проблеми (подбор, предложения за назначаване или освобождаване на членове на екипите и др.).
- По правило са силно подценени от мениджмънта такива важни страни на екипността като: осигурена квалификационна интеграция в екипите; създадени предпоставки за коопериране на труда и комуникации в екипа и

¹ Вж. “Конкурентоспособност на българските индустриални предприятия”, изследователски проект под ръководството на проф. д.ик.н. Й. Илиев. – б.а.

между екипите; предоставяни възможности за саморегулиране и самоконтрол в екипите и др.

- Анкетните ни проучвания изведоха като значим нерешен проблем **липсата на сплотеност на екипите или недостатъчната им сплотеност** като много важна предпоставка за продуктивна дейност и постигане на високи цели. В качеството на основни противодействащи на сплотеността фактори се откриват:
 - непостигнато сходство (близост) в задълженията на членовете на екипите;
 - отсъствие на гъвкаво структуриране на общата екипна работа (задача);
 - голямата (респ. неоптимизирана) численост на екипите;
 - редица слабости в състава на екипите от гледна точка на изисквания на социално-психологически фактори, свързани с възрастовата им структура; образователната структура; структурата по трудов стаж; противоречиви възгледи и ценности на членовете на екипите и т.н.
- Без да е изненадващо, като важно проблемно поле в екипите и екипната работа се изявяват нарушените взаимоотношения вътре в екипите, в това число между ръководители и членове на екипа. Възникващите текущо разногласия, прерастващи често в конфликти, обикновено се обуславят от усещането на хората в екипите за **несправедливо третиране** – т.е. признанието, което получават членовете на екипите, се разминава със субективната им самооценка за техния принос в постигане на екипните цели.
- Проведените изследвания дават основание за изключително важен извод относно **мястото, ролята, познанията и уменията на ръководителите на екипи**. Преобладаващата част от преките ръководители във фирмите имат недостатъчна подготвеност, вкл. недостиг на знания (фундамент) в областта на управлението на екипи (отношения и взаимодействие с членовете на екипа; делегирането на правомощия и отговорности на членове на екипа; използване на удачни лостове и инструменти за мотивиращо въздействие върху членовете на екипа, насочено към “най-добро изпълнение” на функции и задачи в обхвата на общата екипна работа и др.). Значителни празноти и изкривени представи са налице в ръководителите на екипи в изследваните фирми относно лидерски качества и умения за успешно направляване на поведението на членовете на екипа към високопродуктивен труд. Като основни фактори, обуславящи разминаването на реалните ръководители на екипи с “еталона” за истински лидери и двигатели на продуктивната работа, се открояват следните три фактора:
 - подценяването на еталона “ръководители на екипи” (респ. преките ръководители) от мениджмънта на фирмите и нагласи на мениджмънта да работи с преките ръководители на принципа “**команди**”, а не в сътрудничество. С малко отклонение ще си позволя да цитирам една обща оценка на ръководители на екипи за висшите мениджъри на фирмите, която се съдържа в обобщението им: “Българският мениджър е влюбен в авторитарния стил на управление и всъщност той дълбоко вярва в правотата си и ефектите от този стил на управление.”;

- слабости в системата и механизмите за професионално (кариерно) израстване във фирмите и подбор на ръководители на екипи по спорни (или случайни) критерии;
- отсъствие на целенасочено обучение (вкл. тренинг) на ръководителите на екипи във фирмите.

Разширяването и утвърждаването на екипността във фирмите, достигането до резултатно функциониращи (респ. успешни) екипи несъмнено се осъзнава като важна задача на мениджмънта. Може да се посочи, че науката за управление на човешките ресурси, а така също модерни практики на компании от развитите страни, дават достатъчно ориентири (методични и приложни) за формирането на истински екипи, оползотворяващи пълноценно потенциала от знания, умения и инициативи на своите членове.

Успешните екипи "не падат наготово от небето, не се раждат", а се създават и утвърждават чрез адекватна фирмена политика, чрез действия на фирмения мениджмънт, съобразени с множество организационни, икономически и социално-психологически изисквания (фактори).

Водещата ни теза в случая е, че политиката и действията на фирмения мениджмънт към екипността и екипната работа **са необходимото, но недостатъчно условие за достигането до екипи, които носят конкурентни предимства на фирмата, и че ключовата роля за това принадлежи на ръководителите на екипи.** Тезата, сама по себе си, не е новаторска, доколкото наши и чужди изследвания акцентират върху фигурата на преките ръководители и ролята им за ефективната екипна дейност. Тя не е нова и за мениджмънта на фирмите, доколкото голяма част от неудачите (и неуспехите) при функциониране на фирмата те адресират към базовия управленски ешелон – ръководителите на екипи.

Нашата цел е да "надскочим" формулираната теза, да я разшифроваме и да достигнем до полезни за мениджмънта идеи, подходи и конкретни препоръки относно преодоляването на проблемни полета при утвърждаване и развитие на сплотени и ориентирани към постигане на високи цели екипи във фирмите.¹

Какво всъщност "се крие" зад разгледаните в началото на студията компоненти на фирмената политика към човешките ресурси? Краткият отговор е, че подобна политика осигурява простор пред екипността.

На първо място, подобна политика е **израз на признание**, че хората във фирмата са нейния най-ценен актив и нещо повече – ценността и полезността на актива "човешки ресурси" нарастват с "употребата му" във времето (за разлика от другите активи на фирмата).

На второ място, подобна политика предполага друга гледна точка към понятията "началник – подчинен", а именно заместването им с такива като: съмишленици, сподвижници, партньори, хора на познанието – независимо от ранга и статута на хората във фирмата.

¹ Екипът има множество измерения и съответно определения за същността и характеристиките му, част от които се съдържат в студията - б.а.

На трето място, тази политика се основава на разбирането, че няма един единствен правилен начин за управление на хората във фирмата; те имат различни ценности, възгледи и поведение, а задача на мениджмънта е да им предложи **модел на поведение** (трудова поведение) чрез писаните правила на фирмената система за управление на човешките ресурси, който модел да достигне до отделния човек.

Защо тръгваме към екипността и екипите с фирмената политика за управление на човешките ресурси? Нашето разбиране е, че отсъствието, липсата на посочените опорни точки на политика на мениджмънта означава формално административно обединяване на групи от хора, следвайки структурите във фирмата, но те ще са далеч от представите и изискванията за екипи и от очакванията за резултатна екипна работа.

Една принципно вярна и същевременно модерна политика на фирмения мениджмънт към управлението на човешките ресурси, в това число и на равнище “екипи”, следва да намери продължение в спазването на изискванията на редица **организационни фактори** при формирането (или реструктурирането) на екипите във фирмата. От позиции на достигането до действени и сплотени екипи могат да се изведат следните по-съществени организационни фактори:

- **Екипна цел (цели)**, т.е. обосноваване, формулиране и поставяне на **стойностни цели** на екипите. Под стойностни цели ние разбираме такива, които отговарят на критерии като: **конкретност на целите на екипа; измеримост на целите на екипа (т.е. ясна ориентация към очакван висок резултат); постижимост на целите на екипа; определимост на целите на екипа във времеви периоди**. Когато общата екипна цел съответства на посочените критерии, значително се облекчава **бюджетирането на екипа**, а в голяма степен и оценката на трудовото представяне на екипа и на всеки негов член.
- **Оптимизирана численост (големина) и структура на екипа**. Става дума за една наложителна ориентация към малък брой членове на екипа (5-7-9-11 души), съпроводена с разкриване на възможности за сходство в задълженията на членовете на екипа. Намалените квалификационни различия между членовете на екипа или процесът на изравняване на квалификацията чрез целево обучение, са важна характеристика на ефективните екипи. Членството (участието) в екипа следва да се основава върху **принципа на компетентност** (познания, умения, способности) по изпълнение на общоекипни цели, респ. общата екипна задача. Нещо повече – компетентността в истинските екипи задължително обхваща и **умения за общуване** между членовете на екипа.
- **Физическа близост на работните места в рамките на общоекипното работно място**. Осигуряването на това изискване е важна предпоставка за контакти, комуникации, взаимно подпомагане, вкл. и взаимен контрол.
- **Автономно функциониране на екипите**. Принципът за автономност в дейността на екипите не противоречи на изискванията за взаимна обвързаност на дейностите и процесите във фирмата. По същество автономността на екипите има за **ограничител изпълнението на поставените от мениджмънта екипни цели**, а хармонизацията на междуекипните връзки е отговорност на фирмения мениджмънт.

Същевременно свободата на действие на екипите реално следва да бъде в по-широки граници – от подбора и освобождаването на членове на екипа през оценката на трудовото представяне, обучението, делегирането на вътрешноекипни правомощия и отговорности, формирането на възнаграждението и др.

Наред с организационните фактори при изграждането на екипи е необходимо да се отчитат и редица други, значими сред които са социални фактори като **възраст** (респ. възрастовата структура на екипа и съвместимостта на различните поколения негови членове), **образование** (респ. образователната структура на екипа като израз на потенциала от знания на неговите членове), **възгледи, ценности и интереси** на членовете на екипа като предпоставка за тяхното обединяване и достигане до сплотеност на екипа и др.

КЛЮЧОВАТА РОЛЯ НА МЕНИДЖЪРСКИЯ ЕШЕЛОН "РЪКОВОДИТЕЛИ НА ЕКИПИ"

Политиката на фирмения мениджмънт и спазването на изискванията на множество организационни, социални и други фактори **предпоставят в голяма степен** достигането до екипи, които с резултатната си дейност да носят ползи на фирмата и нейните човешки ресурси. Те са **необходимото условие** да ги има и да се развиват успешно екипите във фирмата, но ключовата роля в създаването и утвърждаването на сплотени и успешно функциониращи (и развиващи се) екипи принадлежи на техните преки ръководители, а чрез тях и на екипните колективи като цяло.

Редица наши изследвания в големи индустриални фирми потвърждават, че висшият им мениджмънт разбира ролята на преките ръководители на екипи, но значително подценява (или не познава достатъчно) подходите, стъпките и действията при тази тяхна роля „ползотворно да се материализира” при функциониране на екипите и фирмите като цяло.

Мениджмънтът по правило поставя акцента върху ефективното изпълнение на екипната работа (постигането на екипни цели), но обикновено подценява важна причинно-следствена връзка, а именно – високите или увеличаващи се постижения на екипите се обуславят от успешното им мотивиране, от нарастващата мотивация на членовете им.

Двете взаимосвързани измерения на ефективността на екипите: „висока мотивация – високи постижения” дават основание да се изведат няколко **ключови области на действие** на ръководителите на екипи във фирмите:

- осигуряване на възможно най-добро изпълнение на екипните задачи и постигане на екипните цели.
- осигуряване на среда и възможности за развитие (обогащаване) на всеки член на екипа.
- осигуряване на предпоставки и възможности за **сплотеност и градивност на екипа**.

Посочените области на действие на преките ръководители дават основание да се направи изводът, че мениджмънтът на фирмата следва да ги оценява предимно по **умението им да осигурят постигане на екипните цели от други (членовете на екипа – б.а.), които те ръководят**. В този смисъл на преден план излиза изискването за необходима **доминираща ориентация** на всеки пряк ръководител към хората в екипа, в това число към всеки отделен член и към екипния колектив като цяло. **Резултатът** (постигането на екипните цели) е **последница от причината**, а тя съдържа системно въздействие на прекия ръководител върху членовете на екипа, осигуряващо оползотворяване на професионалния им потенциал и неговото обогатяване; въздействие, което води до общоекипно „можење“, надхвърлящо индивидуалното „можење“.

В контекста на казаното по-горе може да се обобщи, че личностните качества на преките ръководители, стилът им на ръководно поведение и др., са изключително важни, защото могат както да благоприятстват, така и да влошават състоянието на основни характеристики на екипа (сплотеност, градивност и т.н.) със съответно отражение върху екипните резултати.

Тезата, че оценката на ръководителите на екипи е преди всичко по **„делата и резултатите на самия екип“**, макар и известна, не намира в достатъчна степен необходимо продължение в практиката на нашите фирми. Не става дума за формално признание на преки ръководители за добри екипни постижения или обратно – санкциониращи действия при лоши екипни постижения. Става дума за стройна политика на фирмения мениджмънт към ешелона от преки ръководители, обхващаща техния подбор, целенасочено обучение, справедливо и обективно оценяване, възнаграждаване и т.н. Става дума вкл. за преодоляване на една инерция в нашите фирми за издигане на кадри, дали доказателства, че са примерно отлично подготвени специалисти, но при сериозно подценяване на качества и компетентности, които значително надхвърлят тясната професионална квалификация – т.е. такива, които ги „правят“ истински ръководители – лидери на екипите.

Разбирането ни, че **„успешният екип се нуждае от ръководител-лидер“**, а оттук, че лидерите на екипи имат значим принос за осигуряване на конкурентни предимства на фирмата чрез човешките ресурси, извежда проблема за откриването и/или създаването на истински лидери на екипи във фирмите.

Подходът, който считаме за удачен и полезен за мениджмънта на фирмите в това направление, се основава на взаимовръзката между: **„личностни характеристики на ръководителя-лидер → произтичащи от тях функции с доминираща роля → линии на ръководно поведение на ръководителя-лидер на екип“**.

Това сложно на пръв поглед триединство може да бъде успешно разшифровано за практически цели.

Защо се налага да тръгнем от личностните характеристики (реални черти и качества), които са присъщи на ръководителя на екипа? Отговорът е, че от тях:

- произтича персоналната привързаност на прекия ръководител към **определен стил** на управление (авторитарен, демократичен, либерален);

- произтича доминиращата привързаност на прекия ръководител към един от двата водещи типа ръководно поведение – ориентирано към задължения и задачи на екипа; ориентирано към взаимоотношенията и взаимодействието между хората в екипа;
- същевременно личностните характеристики са „феномен“ който в голяма степен определя собствената мотивация на прекия ръководител и умението му да мотивира членовете на екипа.

Без да ги градираме по важност, ще посочим кръг от личностни характеристики, типични за ръководителите-лидери¹.

- Верен, реален поглед (оценка) върху събитията (живота) във фирмата и в екипа.
- Добра ориентация за бъдещето на фирмата – способност да „гледа и вижда“ напред.
- Търси положителната промяна; генерира и засилва сред членовете на екипа чувството на неотложност на промяната.
- Формулира правилно визия (съдържание) на промяната в екипа – визия, ориентирана "напред" в близкото бъдеще; визия, вълнуваща, амбициозна, но реална.
- Има риторични умения (да споделя; да обяснява; да убеждава; да въодушевява).
- Умее да създава последователи и съмишленици (за изпълнение на цели; за осъществяване на промени).
- Комуникира просто, искрено, с акцент върху „важните послания, а така също върху чувствата на хората (от екипа).
- Умее да внушава доверие и дава множество доказателства за това.
- Дава пример на останалите и поема обмислени рискове.
- Поема отговорност и умее да товари с отговорност другите (делегира правомощия и отговорности).
- Приема лоялността като взаимна – лоялност „отдолу-нагоре“ и лоялност „отгоре-надолу“.
- Своевременно конкретно и публично изразява **признание** към хората, които ръководи, а признанието обвързва с приносите.
- Търси „продуктивната надпревара“ (конкуренция, съревнование) и създава предпоставки и условия за такава в екипа.
- Има воля да оспорва, когато е нужно, решения на висшестоящи ръководители.
- Цени ресурсите (сгради, машини, материали), но знае, че те са нищо (мъртви) без хората.
- Има воля да защитава интересите на екипа, както и да се освобождава от доказано непригодни членове.
- Има нагласа непрекъснато да обогатява познанията си; осигурява условия за обогатяване познанията на членовете на екипа.

¹ Тук авторът в значителна степен се основава на Алан Акселрод, "Патън за лидерството", изд. "Класика и стил", С, 2002, независимо от известната дискуссионност на част от характеристиките.

- Оценява важността на традиции, ритуали, символи и т.н., за поддържане сплотеността на екипа.

Дали този (или още по-пълнен) обхват от лидерски личностни характеристики е „дар божи по рождение”, или се придобива и утвърждава във времето?

Множество научни изследвания потвърждават и едното, и другото. Несъмнено е, че в много хора е налице доминиращ по рождение вътрешен мотив за лидерство, Същевременно посоката на изграждането им (т.нар. „индивидуална градивност”), обаче се обуславя от техния **личен избор, степен на активност, състояние на средата** и др. Процесът на градивност утвърждава или не потвърждава лидерството, т.е. развитието на лидерски качества. С други думи, ако се основем на принципа на градивността, можем да посочим, че лидерите се създават – на основата на осмислен опит; обогатяващи се познания; придобивани умения; благоприятна среда и условия, осигурявани от фирмения мениджмънт, вкл. преките ръководители стават лидери чрез самите екипи, които ръководят.

Това разбиране, а именно, че мениджмънтът има отговорности и „работи” за създаването на лидери във фирмата, позволява да продължим с конкретиката на подхода.

В практически план първоначално става дума да се идентифицира притежанието на лидерски характеристики, т.е. доколко и каква част от тях реално ги притежават действащите преки ръководители във фирмата, каква е степента на приближение или разминаване между „еталона” и реалния човек. Специално трябва да се подчертае, че е непосилна задачата „да се пре моделират” хора във фирмата. Същевременно мениджмънтът чрез своята кадрова и в частност кариерна политика, чрез подбора и неговите механизми, чрез целево обучение, може да осигурява придобиване и утвърждаване на лидерски черти, които да предопределят доминиращи функции, стил на управление и тип на поведение на преките ръководители.

Разкриването на притежавани и преди всичко на непритежавани лидерски черти в реалните преки ръководители във фирмите далеч не е самоцелна задача. Да приемем, че даден пряк ръководител е „прекрасен човек” – възпитан, деликатен, фин в отношенията с хората от и извън екипа. Тези негови качества са нужни и полезни, но оценката за ръководителя е по делата и резултатите от екипната работа, т.е. по това, какво постига екипа при осъществяването от ръководителя му управленски функции, стил на управление, ръководно поведение, умение или неумение да мотивира хората в екипа. В този смисъл задачата на мениджмънта е да създаде предпоставки и условия, за да могат функциите, стилът, поведението, отношенията и т.н. на ръководителите на екипи да носят чертите на лидерството, а оттук да водят до най-добро изпълнение на екипните цели.

Каква е връзката на личностните характеристики на ръководителя-лидер с доминиращите за него функции?

Главната особеност тук е, че макар да осъществява всички функции, присъщи за управлението на екип (планиране, организиране, координиране, контролиране, вкл. администриране на дейността на екипа), ръководителят-лидер **основава тези функции на умело използване на междуличностните отношения**. Това означава,

че неговият принос в реализацията на посочените функции се допълва с приноси на членовете на екипа; че членовете на екипа са въввлечени от него в управлението на екипа; че върху тях той е повлиял по начин, чрез който лидерството е поделено със самите членове на екипа (делегира е правомощия и отговорности при наличие на доказателства за притежавани компетентности от членове на екипа).

Каква е връзката между лидерските характеристики и стила на управление на прекия ръководител?

Без да абсолютизираме, но като цяло и в единство те обуславят ориентация на прекия ръководител предимно към демократичен стил на управление на екипа. Постигането на екипните цели той търси по пътя на: балансиране и хармонизация на отношенията в екипа; съвместно преодоляване на неблагоприятни външни, а и вътрешни сблъсъци, конфликти; консенсуса и общата убеденост на целия екип в правилността на решения и действия.

Каква е връзката между лидерските характеристики и обхвата от мотивиращи въздействия на прекия ръководител към членовете на екипа?

Лидерските характеристики обуславят по-богат и удачен инструментариум от мотивиращи въздействия на прекия ръководител към членовете на екипа. Този инструментариум обхваща: своевременно публично и адекватно на постиженията **признание** към членовете на екипа; делегиране на правомощия и отговорности (поделение на водачеството); дейно подкрепяне на напредъка на всеки член на екипа; определяне съвместно с екипа на стандарти на работа и екипно поведение; действия по намаляване на квалификационни различия, неравномерно натоварване, необоснована диференциация в заплащането и т.н.

Специално трябва да се посочи ролята на прекия ръководител в реалната оценка на трудовото представяне на членовете на екипа и мотивиращият ефект от тази оценка.

Ако се основем на т.нар. **систематичен подход** в оценката на трудовото представяне на членовете на екипа, може да очертаем следните основни изисквания, които той предявява към **ръководителя на екипа**:

- Строго дефиниране и изпълване с конкретно съдържание на т.н. “най-добро изпълнение” (желаното, ефективното изпълнение на задължения и отговорности, предвидени в длъжностната характеристика).
- Яснота какво трябва да демонстрира членът на екипа, за да покаже (потвърждава) ефективно изпълнение на дейността си.
- Достигане до члена на екипа на изискванията за най-добро изпълнение на задължения и отговорности и по-конкретно – осъзнаване, вникване, разбиране от него на функциите му в екипа.
- Яснота какво точно прави члена на екипа и по-конкретно кои са основните **доказателства** за неговата работа и доколко пълни са тези доказателства в качеството им на основание за оценка на трудовото му представяне.
- Умение на ръководителя на екипа за преценка на **реалното изпълнение** спрямо **желаното изпълнение** (т.е. това, което е необходимо да прави членът на екипа).
- Умение на ръководителя на екипа не само да конкретизира оценката на трудовото представяне по подходящо избран кръг от показатели за оценка и

да формира обща оценка на трудовото представяне на члена на екипа, но и да **формулира ясни, конкретни, разбираеми препоръки за подобрене**, т.е. оценката на трудовото представяне да е в основата на необходимото и целенасочено обучение на члена на екипа в контекста на ефективното изпълнение на общоекипната задача.

- Задължителна и конструктивна обратна информация към члена на екипа относно това как се възприема и оценява неговата работа, какво се предявява към сегашното му трудово представяне.
- Възприемане на оценката на трудовото представяне от ръководителя на екипа **не като формален акт**, произтичащ от фирмената нормативна уредба на системата за управление на човешките ресурси, а като възможност за подобрения, за постигане на качество на изпълнението, за подобряване на комуникациите в екипа и трудовите взаимоотношения, за повишаване на трудовата мотивация на членовете на екипа.

В контекста на последното изискване всъщност става дума за вникване и разбиране (от ръководителя на екипа; от оценявания член на екипа) на **ползите** от оценката на трудовото представяне.

Тези ползи мога да бъдат диференцирани както следва:

- **Ползи на членовете на екипа от оценката на трудовото представяне:**
 - възможност да разберат какво мисли ръководителят за тяхното изпълнение (трудова представяне);
 - възможност за признаване на техните постижения;
 - възможност за обсъждане на бариерите, разочарованията и проблемите, пречещи на ефективното изпълнение;
 - възможност за обсъждане на техните амбиции и стремежи;
 - знак, че съществува разбиране на техните нужди и че се предприемат действия;
 - възможност за получаване на насоки и напътствия за бъдещето;
 - възможност да разговарят със своя ръководител.
- **Ползи на ръководителя на екипа от оценката на трудовото представяне:**
 - възможност да идентифицира несъобразностите в изпълнението;
 - да научи как се отнася членът на екипа към своята работа и какви фактори влияят на неговото изпълнение и мотивация;
 - да подава на члена на екипа информация за неговото изпълнение, да похвали добре свършената работа и да насърчи подобренията;
 - да идентифицира нуждите от повече знания и обучение;
 - да подобри общуването и да установи по-тесни работни взаимоотношения с всеки член на неговия екип;
 - да изясни и съгласува бъдещи цели на изпълнението и да ангажира хората да предприемат действия;
 - да идентифицира потенциалните възможности.
- **Ползи на фирмата от оценката на трудовото представяне:**
 - осигурява се последователен и структуриран метод за измерване и оценка на изпълнението (трудова представяне на персонала);

- подобрява се качеството на информацията като предпоставка за целеви решения;
- възможност за повишаване на ефективността на дейностите чрез поставяне на ясни цели за постигане;
- открояване на приоритетите в работата с персонала;
- повишаване на мотивацията и ангажираността на хората за благо на фирмата като цяло;
- възможност за фирмата да установи по-тесни работни взаимоотношения и да подобри общуването между различните групи в нея;
- идентифициране на потенциалните и бъдещите нужди от обучение с пряк ефект върху корпоративните или индивидуалните постижения за постигане на целите на фирмата и от гледна точка на развитието в кариерата и планирането на приемствеността.

Ефикасността на извършваната оценка на трудовото представяне се основава и на обучение в това направление. Фирмата следва да планира и реализира непрекъснато обучение в областта на оценяването на своите човешки ресурси. Необходимо е то да бъде включено в първоначалното обучение на новопостъпващи на всички равнища във фирмата чрез кратки еднодневни курсове, разработени за персонала на различно равнище. Ръководителите, които имат задължението да извършват оценяване, следва да получат практическо обучение за системата за оценяване във фирмата. Човешките ресурси трябва също да бъде обучени така, че да разбират действащата система, както и очакванията на ръководителите в тази връзка. Естеството на това обучение следва да бъде подлагано на редовно преразглеждане. Фирменият мениджмънт също следва да демонстрира своя интерес и съпричастност към обучението. Тези съображения може да допринесат в голяма степен за установяване на последователна и ефективна практика на систематични оценки на трудовото представяне на човешките ресурси и за неговото подобряване.

Мениджмънтът на фирмата има на разположение достатъчно надежден инструментариум за идентифициране съответствието на ръководителите на екипи на посочените изисквания по отношение на личностни характеристики и тяхното обогатяване; познания и умения (компетентности) за ефективно управление на екип и т.н. Той се съдържа в множество методични разработки (наши и чужди), третиращи оценъчни аспекти на управлението на човешките ресурси и по-конкретно по комплексното оценяване на ешелона от преки ръководители във фирмите. Същевременно важна предпоставка за систематични оценки на ръководителите на екипи, дефиниране на „проблемните полета” в тяхната многостранна дейност и оттук – определяне на подходящо целево тяхно обучение, е наличието във фирмата на ресор или да кажем по-точно – **екип** от специалисти, с познания в областта на управлението и развитието на човешките ресурси. Тъкмо този екип има цели и задачи по материализиране на фирмената политика по управление на човешките ресурси, в това число по утвърждаване и развитие на екипите и техните ръководители.

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – НЕОБХОДИМИЯТ ПРЕХОД ОТ НАУКАТА КЪМ ПРАКТИКАТА НА БЪЛГАРСКИТЕ ФИРМИ

Резюме

В студията се изследват важни проблемни полета в управлението на човешките ресурси като практика на фирмите в България. Възприет е подход проучването и преди всичко изводите и оценките за състоянието да се извършват от позициите на настоящите достижения на науката за управление на човешките ресурси и на добрите практики в тази област в чуждестранни компании.

Основната теза на автора е, че значителното изоставане в управлението на човешките ресурси в нашите фирми, в съпоставителен план с чуждестранните им конкуренти и научните изисквания по управление на човешките ресурси, става противодействащ фактор на конкурентоспособността им – респ. не осигурява трайно авангардно конкурентно предимство чрез човешкия фактор.

В студията последователно са развити подходи и конкретни насоки за напредък в подобряване на управлението на човешките ресурси и увеличаване на приноса му в нарастването на конкурентоспособността на фирмите.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – A NECESSARY TRANSITION FROM THEORY TO PRACTICE IN BULGARIAN CORPORATE BUSINESS

Summary

The paper studies a range of critical problems in human resource management as corporate practice in Bulgaria. The approach adopted and, above all, the findings of the analysis and the current situation appraisal are intended to draw upon real achievements of the science of human resource management and the best existing foreign corporate practices in this field. The author argues that a considerable lagging behind in human resource management of Bulgarian companies as opposed to their foreign competitors, and the research in human resource management have turned into factors undermining their competitiveness – in other words, no lasting competitive advantage has been secured by means of the human factor.

The paper gives a detailed outline of the approaches and specific guidelines aimed to achieve an advance in the improvement of human resource management and a boost of its contribution to increased corporate competitiveness.