

СЪВРЕМЕННИТЕ РОЛИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Доц. д-р ик.н. Стоя Коев

Висше училище по сигурност и икономика – Пловдив

Резюме

В днешния бързо променящ се глобален бизнес свят организациите се изправят пред все по-сложна и конкурентна среда, което изисква тяхната ефективна промяна и адаптация. Специалистите по управление на човешките ресурси трябва да наемат, обучават и запазват най-талантливите служители, като в същото време подобряват организационните им компетенции и способности. Успехът в управлението на човешките ресурси изисква не само способността да се измерва бързо променящата се конкурентна среда, но да се осигури и способност за адаптация към новите условия. Именно тези промени налагат нови по-всеобхватни роли за специалистите по управление на човешките ресурси, свързани със стратегическото планиране, комуникацията, мотивацията и оценка на възможността за промяна на човешките ресурси при изпълнение на стратегиите за развитие на организацията.

Ключови думи: човешки ресурси, управление на човешките ресурси, съвременни роли, специалисти в областта на човешките ресурси, организационна промяна.

THE MODERN ROLE IN MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Assoc. prof. Stoyan Koev, Dr of Econ. Sc.

University of Security and Economics

Abstract

In today's rapidly changing global business world, organizations are facing more complex and competitive environment. Human Resource specialists should recruit, train, and retain the most talented employees while at the same time, improving organizational competencies and capabilities. Human Resource Management success requires not only the capacity to observe a competitive fast changing environment, but also the ability to adapt in brand new conditions. It is precisely these changes that impose new, more comprehensive roles for human

resource management specialists related to strategic planning, communication, motivation and assessment of the possibility of human resources change in implementing the organization's development strategies.

Key words: human resources, human resources management, modern roles, human resources specialists, organizational change.

Традиционно управлението на човешките ресурси заема важно място в голяма част от административните дейности и ключова роля в изпълнението на стратегическите цели за развитие на съвременните организации. Тенденциите на глобализация на бизнеса и тяхното отражение върху управлението на човешките ресурси подчертават, че стратегическото управление на човешките ресурси е водеща мениджърска компетентност за постигане на конкурентоспособност и ефективност. Освен глобалните промени, изискванията и очакванията на клиентите към продуктите и услугите на бизнес организациите стават все по-големи, което повдига въпроса за качеството на човешките ресурси в организацията. Нуждата от задоволяване на клиентските очаквания посредством непрекъснати продуктови иновации прави съвременните организации все по-взискателни към компетентностите, опита и усъвършенстването на своите служители. Наложените промени в последните години откриват задача пред професионалистите в областта на човешките ресурси да поемат нови техники и практики за превръщане на човешкия потенциал в конкурентно предимство за организациите. Ролите, които изпълняват мениджърите по управление на човешките ресурси в съвременните организации, са все по-всеобхватни и обвързани с изпълнението на стратегиите за развитие на организацията.

Управлението на човешките ресурси като част от управлението на организацията е свързано с:

- всички решения, стратегии, фактори, принципи, операции, практики и функции, свързани с персонала в организацията;
- дейности и методи, свързани с ефективното управление на хората в организацията;
- всички измерения, свързани с трудовите правомощия на хо-

рата в организацията;

- всички дейности от добавянето на стойност към продуктите и услугите на организацията до осигуряване на качеството на трудовия живот на служителите.

Всяка една от посочените дейности се изпълнява от специалистите по управление на персонала и цели постигане на стратегическите цели и успешното развитие на организацията, посредством използването на пълния капацитет и възможности на човешките ресурси.

Според Gunnigle и колектив¹, хората са жизнената сила на бизнес организациите и представляват един от най-мощните и ценни ресурси. Следователно степента, в която работната сила се управлява ефективно, е критичен елемент за подобряване и поддържане на организационните резултати. Управлението на хората е един от най-трудните аспекти на организационното управление и включва следните основни дейности:



Фиг. 1. Дейности по управление на човешките ресурси

¹ Gunnigle, Patrick, Noreen, Heraty, Michael J., Morley, Michael, McDonnell, Human Resource Management in Ireland, 2011

Стратегията и организацията на човешките ресурси допринасят за ефективното изпълнение на организационната стратегия и процесите, които влияят върху културата, ценностите и развитието на стратегиите и политиките за управление на персонала. Откриването на служители е процес, който включва всички дейности по планиране на човешките ресурси, набиране и подбор на персонал и прекратяване на трудовите взаимоотношения. Дейността по развитие на служителите включва обучение и кариерно развитие, обвързано с целите за развитие на организацията. Управлението на наградите обхваща избора на стратегии за награда и администриране на системи за плащане и обезщетения на служителите. Дейността, свързана с изграждане на отношения между служителите, има за цел да създаде здравословни и безопасни условия на труд за служителите и да подпомогне благосъстоянието им, посредством допълнителни услуги. Заетостта и администрацията на персонала включват управлението на политиките и практиките за заетост, условията на труд и информационните системи за персонала.

Специалистите по човешки ресурси е необходимо да изпълняват нови роли при управлението на човешките ресурси, за да решават все по-важните проблеми с интеграцията и използването на човешкия потенциал при реализирането на бизнес стратегиите, политиките за промяна и постигането на целите за развитие. Непрекъснатите иновационни промени на конкурентната външна среда изискват от мениджърите по управление на човешки ресурси да променят и начините на управление на персонала. Новите роли обхващат всички стъпки от управлението на организацията: планиране, ръководене, комуникация, мотивиране и оценка на постигнатите резултати.

Една от решаващите роли при реализация на организационните проекти за промяна е на т.нар. „трансформационен лидер“ в етапа на планиране. Силният лидер може да развие ясна визия, да мотивира другите да споделят тази визия и да им помогне да работят за постигането ѝ. За да се промени ролята на човешките ресурси в да-

дена организация, лидерът на човешките ресурси трябва да работи както в рамките на управлението на персонала, така и рамо до рамо с организационните лидери, за да се оправдаят очакванията на всички за това, което човешкият ресурс може да достави. Успехът на промяната в съвременните организации зависи от способността на човешките ресурси да отговорят на реалните потребности на организацията. Създаването на култура за промяна е предпоставка за устойчива организационна промяна, поради което специалистите по човешки ресурси трябва да внедрят промяната като част от фирмената култура на организацията.

В днешните организации, за да се гарантира реализирането на политиките за развитие, специалистите по човешки ресурси трябва да мислят за себе си като за „стратегически партньори“. В тази си роля специалистите по човешки ресурси допринасят за разработването и изпълнението на бизнес планове и целите на организацията. Бизнес целите, свързани с човешките ресурси, са създадени, за да подпомогнат постигането на стратегически бизнес планове и цели. Стратегическото партньорство влияе върху дейностите, свързани с човешките ресурси, като проектиране на работни места, наемане на персонал, изчисление на справедливи възнаграждения, системи за развитие и оценка на изпълнението, кариерно планиране, осигуряване на обучения и развитие на служителите. Специалистите по управление на човешките ресурси трябва да притежават остра бъдеща ориентация, благодарение на която да разбират как променящите се фактори, свързани с околната среда, организацията и работната сила, влияят на бизнеса, да предвиждат свързаните с промяната нужди и да бъдат подготвени да предоставят подходящи решения за посрещане на тези нужди. Специалистите по човешки ресурси познават най-добре интелектуалния капитал на организацията, оценяват въздействието му върху организационното развитие и издават препоръки за промяна в практиките за управление на човешките ресурси и другите свързани бизнес процеси.

Друга важна роля на съвременните специалисти по управление

на човешките ресурси е поддържането на добра комуникация със служителите, така че да се ограничи възможността за възникване на недоразумения в процеса на реализиране на организационна промяна. Комуникацията трябва да бъде ефективна както между специалиста по човешки ресурси и персонала, така и между специалиста и висшето ръководство. По време на своите действия специалистите по управление на човешките ресурси трябва да гарантират, че всички комуникационни канали допринасят за споделянето на информация и точното усвояване на съответната информация от всички служители. Грижата за комуникационната осигуреност при изпълнението на организационните процеси преминава в друга роля, присъща за съвременните мениджъри по управление на човешките ресурси, т.нар. „адвокат на служителите“. Изпълнявайки тази роля, специалистите се стремят да създадат работна среда, в която служителите да се чувстват сигурни. Насърчаването на ефективни методи за определяне на цели, комуникация и овластяване чрез отговорност, изгражда увереност в способностите на служителите на организацията. Специалистът по човешки ресурси помага да се установи организационната култура и климата за промяна, в която хората имат компетентност, загриженост и ангажираност да изпълняват максимално ефективно дейността си. В тази роля, мениджърът по човешки ресурси предоставя възможности за развитие на служителите, програми за подпомагане, стратегии за споделяне на печалбата, интервенции за развитие на организацията, подходи за решаване на проблеми и редовно планиране на възможностите за комуникация.

Съвременните специалисти по управление на персонала трябва да развиват успешно и ролята си на „добри мотиватори“. В процесите на промяна и реализирането на нови политики и стратегии в организацията е необходимо да се гарантира, че служителите са достатъчно мотивирани за по-ефективно изпълнение на задачите си. Един от начините за постигане на това е специалистите по управление на човешките ресурси да демонстрират на своите служители

как би изглеждал успехът при реализиране на определен план или дейност. Това е успешен и работещ начин за мотивация на персонала, чрез обединяването им около една обща идея. Мотивацията на служителите е важна за успеха на организациите, защото само когато служителите са достатъчно мотивирани, те могат да дадат най-доброто от себе си при постигане на организационните цели. Обикновено организациите се фокусират върху компенсациите и обезщетенията като стратегия за мотивиране на служителите. Ролята на специалиста по управление на човешките ресурси е да открие кои са най-важните фактори, които мотивират служителите, тъй като те често са различни от материалните облаги, и да ги използва, за да насърчава ефективното изпълнение на работните задачи. Всяка работна група, за да постигне успех в бъдеще, трябва да бъде мотивирана да отговаря на променящите се нужди на своята организация.

Важна роля на ръководителя на човешките ресурси в управлението на организационното развитие е да създаде надежден процес за оценка на постиженията и ефективността. Така той изпълнява ролята на „оценител“. Непрекъснатата оценка на ефективността на организацията води до необходимостта, специалистът в областта на човешките ресурси да оценява шансовете за успешна промяна и да моделира стратегиите в процеса на изпълнение. Специалистите по управление на човешките ресурси са изключително ценни, защото именно те знаят как да обвържат промяната със стратегическите нужди на организацията като сведат до минимум недоволството на служителите и съпротивата срещу промените. Професионалният „оценител“ допринася за организацията чрез постоянно оценяване на ефективността на функцията на човешките ресурси. Чрез качествена оценка на възможностите и резултатите, специалистите изграждат предпоставки за успешно развитие и промяна в организацията. Оценявайки дейността на човешките ресурси, специалистите разкриват стойността, която тя носи към приходите на организацията. Оценката на тази стойност ще допринесе в бъдеще за наемането на подходящи хора, доброто им управление, подходящото им въз-

награждение и изграждането на работна среда, която насърчава успеха.

Ролите на специалистите по управление на човешките ресурси се развиват заедно с промяната на конкурентната пазарна среда и благодарение на осъзнаването на стратегическата роля човешките ресурси за успеха на организацията. С увеличаването на местната и глобална конкуренция организациите трябва да станат по-адаптивни, устойчиви и гъвкави, за да успеят. В рамките на непрекъсната промяна на средата, специалистите в областта на човешките ресурси развиват нови роли в управлението, благодарение на които да подобрят ръководните функции и да използват пълния капацитет на човешките ресурси в организацията. Специалистите в областта на човешките ресурси се превръщат в треньори, съветници, наставници, плановици и мотиватори, за да постигнат стратегическо задържане на персонала, да извоюват неговата лоялност и да развият неговите таланти и умения за ефективно изпълнение на служебните задължения.

Използвана литература

1. Beatty, R. W., C. E. Schneier, New HR roles to impact organizational performance: From “partners” to “players”. Human Resource Management , 1997.
2. Gunnigle, Patrick, Noreen, Heraty, Michael J., Morley, Michael, McDonnell, Human Resource Management in Ireland, 2011.
3. Ulrich, Dave, Norm Smallwood, Develop Leaders Who Build Market Value–The Right Results the Right Way, In Ulrich et al., 2005
4. Ulrich, Dave, Louis Carter, Marshall Goldsmith and Debi S. Saini (eds.), Change Champion’s Fieldguide: Strategies and Tools for Leading Change in the New Era, New Delhi: Excel Books, 2005

Контакти:

Доц. д-р ик.н. Стоян Радев Коев

E-mail: koevsk@yahoo.com