

ПРОМЯНА В РОЛИТЕ И ПОВЕДЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ

Представена е систематизация на съвкупността от съвременни роли, изпълнявани от мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси в индустриалните бизнес-организации. Идентифицирани са основните причини за промяната в съдържанието, приоритетността и комбинацията на ролите и в поведението на този тип фирмени професионалисти. Очертани са основните тенденции и ключовите противоречия, пораждащи затруднения при изпълнението на ролите. Предложен е интегриран системно-структурен, комплексен и гъвкав подход при дефинирането на ролите и обвързването им с останалите компоненти, изразяващи същностните аспекти и характеристики на мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси в индустриалните бизнес-организации.¹

JEL: J20; J22; J62; J80; O15; L66

В рамките на последното столетие мнението на икономистите за същността и значението на човешките ресурси за постигането на фирмените резултати непрекъснато се променя. Преминавайки последователно през различни подходи и концептуални постановки,² отношението към и оценката на този стратегически фирмен актив търпи непрекъснато развитие. В практиката се налага тезата, че е все по-подходящо да се говори не само за длъжности и работни места, но и за роли, изпълнявани от лицата в трудовия процес. В зависимост от особеностите на стопанските субекти и спецификата на средата ролите имат обхват и съдържание, еволюционно променящи се в исторически план. Като част от човешките ресурси HR мениджърите и специалисти³ изпълняват функционално, организационно и предметно обосо-

* СА "Д. А. Ценов" – Свищов, катедра "Индустриален бизнес и предприемачество", iskra@uni-svishtov.bg

¹ Iskra Panteleeva. CHANGING ROLES AND BEHAVIOUR OF HUMAN RESOURCES MANAGERS IN THE INDUSTRIAL BUSINESSES. *Summary*: The article deals with the systematized set of contemporary roles played by the human resources managers and specialists in the industrial businesses. The main reasons for changes in the contents, priority and combination of the roles and the behaviour of this type of corporate professionals. The main trends and key contradictions, hampering the performance of the roles. An integrated systematic structural approach is proposed, defining the roles comprehensively and flexibly and their alignment with the other components, that express the essential aspects and characteristics of the human resources managers and specialists in the industrial business organizations.

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

³ За краткост на изказа и за избягване на повторения в публикацията като синоними на термините "мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси" и роли, изпълнявани от

бени роли, които също се развиват. Паралелно с промените и независимо от съдържанието и посоката на настъпващите изменения, значението на тази група професионалисти за постигането на фирмените резултати непрекъснато нараства. Все повече стопанската практика налага бизнес-моделите, в центъра на които експертите поставят HR ролите, идентифицирайки ги като основен двигател/катализатор на вътрешноорганизационни изменения и източник на стратегически ползи за индустриалните бизнес-организации. Именно това провокира интереса ни към конкретната проблематика.

Обект на изследване тук са HR мениджърите и специалисти в индустриалните бизнес-организации, а *предмет на изследване* – основните причини, довели до промяна в ролите и поведението на този тип професионалисти. Развита е *тезата*, че динамиката на средата, характеристиките на стопанската дейност и особеностите на човешките ресурси определят новите ориентири в поведението на HR мениджърите и специалисти и измененията в изпълняваните от тях роли. *Целта* е да се предложат два интегрирани системно-структурни, комплексни и гъвкави подхода за определяне на ролите и поведението на този тип мениджъри и специалисти.

*

HR мениджърите и специалисти са специфична част от човешките ресурси в индустриалната бизнес-организация, едновременно обект и субект на управление. От една страна, те притежават характеристики, типични за човешките ресурси като основен производствен фактор в подобни организации, а от друга, са формално “призвани” да управляват този производствен фактор. При осъществяване на своята дейност те се съобразяват не само с потребностите на персонала и целите на индустриалната бизнес-организация, но и търпят въздействието на различни външни групи заинтересувани страни (стейкхолдъри).

HR мениджърите и специалисти заемат длъжности/работни места, в рамките на които изпълняват съвкупност от роли⁴ и демонстрират определен тип поведение.⁵ В микроаспект изборът на конкретната комбинация от роли и ранжирането на последните по приоритетност в значителна степен зависят от индивидуалните цели, интереси, нагласи, вярвания, ценности, личностни и професионални способности, потенциал за развитие, съществуващи авторитети и др. От гледна точка на индустриалната бизнес-организация възприетият от HR мениджърите и специалисти модел на поведение и изпълняваните при реализирането му HR роли стимулират или блокират постигането на фирмените цели.

тях, се използват изразите “HR мениджъри и специалисти”, “HR роли”, “HR дейности”, “HR звена” и др. (HR – човешки ресурси)

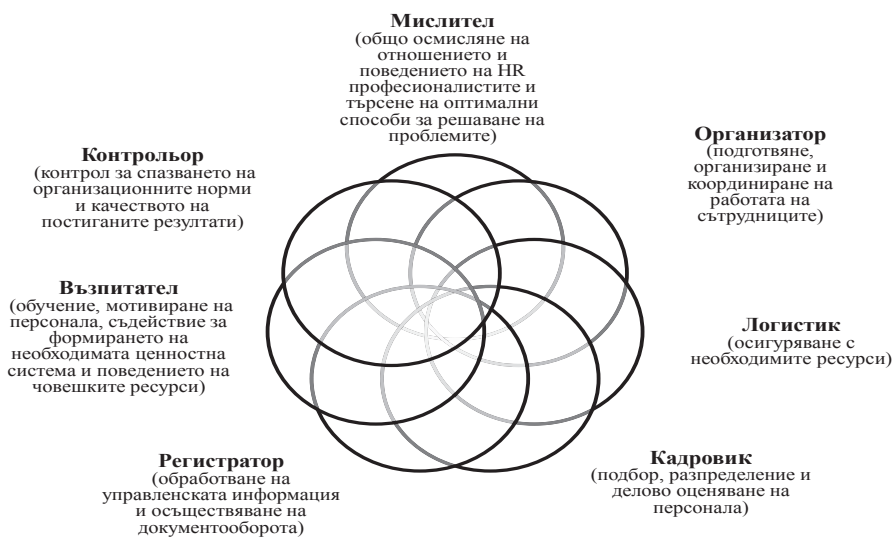
⁴ Съвкупност от поведенчески правила, които HR мениджърите и специалисти следват за реализиране целите на индустриалната бизнес-организация.

⁵ Вж. по-подробно Каменов, 2009.

Според традиционните разбирания основните роли на HR звеното са предметно и функционално насочени към набирането, систематизирането и анализирането на информацията, свързана с човешките ресурси в бизнес-организацията. С. Хийтфил образно нарича HR мениджърите и специалисти “последния бастион на бюрокрацията”.⁶ Съвременните тенденции обаче налагат необходимостта от трансформирането на подобен вид ангажименти в роли с подкрепящо значение. В този смисъл ролите на HR мениджъра и специалиста трябва да се променят и адаптират паралелно с измененията в потребностите на индустриалните бизнес-организации. Първоначално определени като “информационна банка” и “полицейска ръка” на изпълнителното ръководство,⁷ на следващ етап идентифицирани от Игор Ансоф като *лидер*, *администратор*, *плановик* и *предприемач*,⁸ днес ролите на HR мениджърите и специалисти имат широкоспектърно съдържание и дефинират сложния и динамичен характер на демонстрираното от носителите им поведение. На фиг. 1 са представени най-често идентифицираните в икономическата литература⁹ значими HR роли.

Фигура 1

Основни роли на HR мениджърите и специалистите



⁶ Heathfield, 2012.

⁷ Пак там.

⁸ Ансофф, 1989, с. 301.

⁹ Минаева и др., 1993, с. 58.

Изпълнението на всички роли едновременно или по един и същи начин продължителен период от време е невъзможно. Същевременно всяка от тях може да бъде проектирана по различен модел в зависимост от нейния акцент, от желаната посока на изменение на управленското въздействие, от способностите на лицата, към които е закрепена, или от потребностите на средата/участниците в процеса на управление на човешките ресурси. Ролите, изпълнявани от HR мениджърите и специалисти преди около 50 години, днес заемат малък дял в съвкупността на настоящите им ангажименти. Сега успешните индустриални бизнес-организации са все по-адаптивни и гъвкави, бързо променящи посоката и клиентския си ориентир. В такава среда поведението на HR мениджърите и специалисти трябва да бъде насочено към изпълнението на следната съвкупност от съвременни роли:¹⁰

● *Стратегически партньор*. През последните две десетилетия се поставя началото на преход от възлагане предимно на административни функции към използване на човешките ресурси като стратегически участник в разработването и реализирането на фирмените цели.¹¹ Научните изследвания отчитат нарастване значението на човешкия капитал, на работниците и служителите, на техните екипни знания и умения. Днес човешките ресурси се налагат като ценен стратегически партньор,¹² а управлението им се дефинира като философия за управление на най-значимите източници на фирмени ползи – хората.¹³ В този смисъл необходимо условие и предпоставка за увеличаване на фирмените ползи е формирането на ценностна система, според която самите HR мениджъри трябва да се възприемат като стратегически партньор и да демонстрират подобно поведение. Те трябва да са максимално лоялни към висшето ръководство на индустриалните бизнес-организации и да се идентифицират с него (вкл. да бъдат сред неговите лидери).

● *Поръчител/организатор/защитник на заетите лица*. В индустриалните бизнес-организации HR мениджърите изпълняват *все по-интегрална роля*. Тяхната подкрепа на практика намира израз в използването на знанията и опита на HR специалистите: да възлагат ангажименти; да създават и поддържат работна среда, в която човешките ресурси да осъществяват трудовата си дейност мотивирани; да допринасят за реализирането на поставените цели и да бъдат удовлетворени от постигнатите резултати. Насърчаването и използването на ефективни методи за формулиране на целите, за комуникиране и овластяване чрез отговорност изграждат у заетите лица

¹⁰ Mintzberg, 1990, p. 681-684.; Deming, 2000, p. 117—118.; Schein, 2010, p. 259-273.; Ландсбърг, 2002, с. 140.

¹¹ Human Resource Strategy. Corporate Executive Board. Corporate leadership council, Catalog No.: CLC11P9JK8: Arlington, August 2004, p. 1.

¹² Lawler, Mohrman, 2003.; Charting the Evolution of Strategic HR..., 2002.

¹³ Определяне стратегията на организацията за управление на човешките ресурси...; Fleming, 2000; Huselid, Jacson, Schuler, 1997, p. 171-172.

чувството за съпричастност към индустриалната бизнес-организация. HR специалистите спомагат за установяването на организационна култура, толерираща компетентност, загриженост и ангажираност. В тази си роля HR мениджърът предоставя на заетите лица възможности за развитие, за участие в подкрепящи програми, в стратегии за разпределение на печалбата и др. Встъпвайки в ролята на защитник, той е максимално лоялен към персонала. Демонстрирането на доверие от страна на обекта на управление е изключително важно за него, тъй като много често мениджърът се идентифицира с него. Разбира се, в случая не става дума за погрешно изпълнение на роли, типични за синдикатите, или за действия, насочени срещу интересите на индустриалната бизнес-организация. Има се предвид умението на HR мениджъра да набира информация за характеристиките и възможностите на заетите лица, както и способността му да използва това знание за осъществяването на управленско въздействие върху и моделирането на адекватно поведение на персонала.

●*Експерт в администрирането.* HR мениджърът трябва да бъде лоялен към бизнес-организацията, тъй като инструментите, с които борави, са изключително важни – стратегии, политики, програми, задачи, методи, средства и др. Той трябва да е добре запознат с административните навици, системи и процедури и позитивно настроен към стандартизирането на HR процесите, осъзнавайки, че това може да доведе до известни субкултурни проблеми. Изпълнявайки тази си роля, HR мениджърът е фокусиран изключително върху постигането на фирмена ефективност.

●*Информатор, комуникатор и анализатор.* Тенденциите към нарастване значението на информацията и трансформирането ѝ от съпътстващ в основен фирмени ресурс провокират промени във фирмения фокус и налагат насочване вниманието върху начините за нейното набиране и актуализиране. В този смисъл друга, с интегриращ характер, роля на HR мениджърите е свързана с боравенето с информация. Ако човешките ресурси са ключът към бъдещите успехи на индустриалната бизнес-организация, то те трябва да са добре запознати с посоката на фирменото развитие. Ролята на HR специалистите е свързана с умението да се набира необходимата информация, да се обработва, систематизира, агрегира, анализира и предоставя целенасочено към нейните потребители, поддържайки ефективни комуникационни канали. Високата степен на интерактивност на средата и на системата за управление на човешките ресурси позволяват бързо предоставяне на “рутинни” услуги чрез Интернет и вътрешнофирмената LAN конфигурация. Днес HR специалистите трябва не само да следят изходящите данни, но и да бъдат “център за анализ и синтез” на цялата входяща и обратна информация.¹⁴ Умението им да “четат” между цифрите и своевременно да използват и адресират това знание към точния получател днес е източник на конкву-

¹⁴ Роль человеческих ресурсов в новой экономике...

рентни предимства и представлява своеобразен индикатор за наличието на таланти след мениджърския състав.

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

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

● *Дипломат.* В съвременните условия, когато заетите лица демонстрират силна агресия при защита на индивидуалните си интереси и ниска степен на лоялност към бизнес-организацията, тази HR роля е особено важна. Чрез нея HR мениджърите се стремят да формират, поддържат и развиват дух на взаимна търпимост и толерантност. В такъв смисъл едно от достойнствата на съвременния HR мениджър е умението да бъде добър балансатор, имащ съществен принос за успешното постигане на целите на всички страни.

● *Иноватор.* Все повече уменията на HR мениджъра да търси новото и различното, да бъде “отворен” към прилагането му, да внедрява добрите практики, да използва модерни инструменти се очертава като благодатно поле за формирането на нови източници на фирмени ползи. Креативността и способността на мениджърите за целенасоченото ѝ използване в трудовия процес предоставя условия за формирането на позитивна фирмена култура и корпоративна социална отговорност, както и за закрепването им като стандарт за фирмено поведение.

HR мениджърите могат да ръководят няколко отдела, обособени по функционален принцип, или да управляват специализиран HR персонал, встъпвайки в ролята на тренинг мениджър, мениджър по заплащането, по рекрутирането, мотивирането и т.н. В системата за управление на човешките ресурси, особено в големите стопански субекти, *HR мениджърите* имат ясно обособени и разписани роли. Същевременно тяхното изпълнение е съпътствано с непрекъснатото предоставяне на повече власт и отговорности.

Ролите на *HR специалистите* също търпят трансформации. Те се променят успоредно с изменените изисквания на HR мениджърите и на индустриалните бизнес-организации. Първоначално съвместявани с ролите на регистратора/счетоводителя, по-късно изпълнявани като тясно специализирани функ-

ционални роли според конкретните длъжности/работни места, днес HR ролите имат многоаспектен, сложен, понякога и рисков характер¹⁵.

През последните десетилетия промените в поведението на HR мениджърите и в икономико-организационните аспекти на осъществяваните от тях роли се характеризират с висока степен на динамизъм и вариантност. Бизнес-практиката показва развитие, съпътствано от няколко *значими тенденции*:

- нарастване на ролята на мениджъра по управление на човешките ресурси и увеличаване на приноса от неговата дейност в съвкупността от дейности, формиращи значимите стратегически ползи на бизнес-организациите;

- разширяване на обхвата, обогатяване на съдържанието и увеличаване на броя и възможните комбинации на изпълняваните роли;

- нарастване значението на *скритите таланти* и на *“меките” организационни способности* за успешното реализиране на ролите;

- *усложняване на осъществяваните HR ангажименти*. Това, което преди десетилетия е било *отделна задача*, изпълнявана от HR персонала, днес е *сложен, продължителен процес*, изискващ интегриран подход, обоснована методология и индивидуализирани параметри от позициите на конкретните потребности на индустриалните бизнес-организации.

Посочените тенденции водят до нарастване отговорността на HR мениджърите и специалистите, което изисква по-задълбочена предварителна подготовка при дефинирането на техните роли. Добрата обосновка е предпоставка за ефективното им изпълнение. Това означава, че още при анализа и проектирането на длъжностите мениджърите трябва да се съобразят не само с посочените *тенденции*, но и с няколко такива, имащи *противоречив характер и все повече налагащи се като закономерности*. На практика те представляват източник на потенциални проблеми в индустриалните бизнес-организации. В случая като по-съществени бихме идентифицирали следните:

- Обхватът на функционалните ангажименти непрекъснато се разширява, а специализацията в разделението на управленския труд от гледна точка на специфични познания и умения се задълбочава. Успоредно с това е налице ясно изразен стремеж към прилагането на стандартизиран, универсален подход, базиращ се на съвременните информационни технологии.

- Броят и комбинацията на възможните инструменти за управленско въздействие нараства. Параметрите на средата и характеристиките на човешките ресурси “придобиват” сложни, противоречиви, а все по-често и непредвидими измерения. На фона на подобни тенденции бизнес-организациите се стремят към ограничаване на броя и стандартизиране на

¹⁵ Вж. Каменов, Илиев, 1992, с. 35-43.

използваните инструменти за управленско въздействие, към опростяване на ролите и създаване на фирмени стереотипи на поведение.

- Значимостта на индивидуалния и гъвкавия подход към човешките ресурси се увеличава. Същевременно необходимостта от интегрирано изпълнение на ролите при стандартизирани инструменти за управление на човешките ресурси и бизнес-организациите също нараства.

- Изборът между традиционните и иновативните инструменти за управленско въздействие е сложен, труден и все по-често зависим от незначителни или случайни фактори. На практика мениджърите нямат ясно изразена позиция – наблюдава се предпочитание и към първата, и към втората група инструменти. Независимо от конкретния им избор проблемите и ограничителните условия за прилагането на отделните техники и изпълнението на съвкупността от роли непрекъснато нарастват.

В допълнение бихме казали, че силната бизнес-организация изисква силна организационна култура. Последната оказва съществено влияние върху спецификата на изпълняваните HR роли. При противоречие между доминиращите ценности на отделните заинтересувани страни и на бизнес-организацията ролите са неясни, несигурно изпълнявани и не носят желаните ефекти.¹⁶

В съответствие с динамиката във външната и вътрешната среда на стопанските субекти (и вътрешноличностните изменения на персонала) HR ролите се променят непрекъснато. *На какво по-конкретно обаче се дължат тези изменения? Кои са причините за различното отношение към HR мениджърите и специалисти и различното им поведение при осъществяването на основните им ангажменти?* Изборът, организирането, изпълнението и изменението на конкретните HR роли се дължи на влиянието на две тясно свързани и взаимно влияещи си групи причини, а именно:

А. Общи – отразяват промените, свързани с параметрите на средата:

- *Динамични промени на пазарите на стоки и услуги* и свързаните с тях противоречиви тенденции:

- диверсификация и постоянно формиране на нови пазарни ниши;
- глобализация и интернационализация на тези пазари.

Те водят до създаването на световен пазар на силно диверсифицирана работна сила, свързан с почти стандартизирано и същевременно трудно измеримо търсене на многоаспектни характеристики на човешките ресурси. Отвореният характер и широкият обхват на последния изискват нов подход към привличането на необходимата работна сила и при използването ѝ в

¹⁶ Особено при пълно несъвпадение между ценностите, към които се придържат отделните страни - собственици, HR мениджъри, HR специалисти и останалата част от персонала на бизнес-организацията.

индустриалните бизнес-организации. Това неминуемо налага промени в ролите, изпълнявани от HR мениджърите и специалисти.

● *Особености на пазара на труда.* Последният все повече се възприема не като среда, предлагаща човешки ресурси, а като пространство, което борави с икономически, финансови и социално-психологически инструменти – работна заплата, бонуси, отстъпки, кредитни преференции, социални стимули, обучения, кариера и др. Извличането на значителни фирмени изгоди от използването на тези инструменти е възможно единствено при адекватни на новите условия роли на HR мениджърите и специалисти.

● *Специфика на човешките ресурси.* Те имат все по-разнороден характер, отличават се с висока степен на географска, отраслова и социална мобилност, с динамично променящи се потребности, интереси, очаквания и намерения. Спецификата на отделните поколения човешки ресурси трябва да бъде все по-силно отчитана, особено по отношение на твърде различните характеристики на т.нар. Z поколение. Това естествено влияе пряко върху дейността, ролите и използвания инструментариум за управленско въздействие върху човешките ресурси.

● *Културна диверсификация.* В рамките на индустриалните бизнес-организации се наблюдава силно изразена и с противоречиви параметри борба на култури/субкултури. Това изисква широк поглед и гъвкав подход при разработването и управлението на трудовите процеси. При изпълнение на своите роли HR мениджърите и специалисти трябва да прилагат индивидуален подход според принадлежността на лицата към конкретната култура/субкултура.

● *Информационни технологии.* Технологичните изменения са предпоставка за преход към “по-висша”¹⁷ степен на организиране и осъществяване на HR дейностите.¹⁸ Широкото използване на информационните технологии създава условия за стандартизирането и опростяването на някои HR дейности и процедури. То благоприятства за обективизиране изпълнението на част от HR ролите чрез избягване на личния контакт в системата за управление на човешките ресурси.

¹⁷ Например, вземайки предвид един от елементите на системата за управление на човешките ресурси - подбора на персонала, в процеса на нейното еволюционно формиране и развитие могат да се обособят пет основни етапа: естествен подбор на персонала, формиране на традиционни подходи за подбор на персонала, развитие на научен подход към подбора на персонала, стандартизиране на подходите за подбор на персонала и използване на информационните технологии (вж. Юрьевич, 2005, 193 с.). Подобно развитие е възможно да бъде идентифицирано и в рамките на останалите подсистеми.

¹⁸ То е съпътствано от редица усложнения, произтичащи от използването на специфична терминология. Докато преди десетилетия интердисциплинарните понятия са звучали като чуждици, трудно проправящи си път в HR терминологията, днес обхватът на този тип понятия нараства и в някои области в значителна степен се приближава до езика на информатиците. Термини като “HR”, “тайминг”, “таргетинг” и др. днес се възприемат като общодостъпни в сравнение с понятия като “програмната грешка/софтуерен дефект” (bug), “мрежи” (setting) и др., което за неспециалистите в дадена сфера изисква използването на изцяло нов терминологичен апарат.

Промяна в ролите и поведението на мениджърите по управление на човешките ресурси...

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

● **Еволюционни промени в професията “HR мениджър”**. Тази професия възниква във връзка с формирането на системата за управление на човешките ресурси през XX век. Нейното изменение се дължи на въздействието на два агрегирани фактора: последователните трансформации в традиционната система за управление на човешките ресурси и в прилаганата организационно-управленска структура. Преминавайки през линеен ръководител на различно йерархично ниво, по-късно – мениджър с ясно доминиране на щабната функция, сега се налага интегрираната система за стратегическо управление на човешките ресурси. За всяка от тези фази на трансформация са типични специфични роли на HR мениджърите и специалистите.

● **Еволюция в организационните форми за управление на екипната дейност**,¹⁹ налагаща в края на XX век реализирането на четири императива²⁰ в политиката за управление на човешките ресурси в индустриалните бизнес-организации и съответно техните *опорни точки*:

- организационната интеграция – прилагане на координирана стратегия за управление на човешките ресурси и осъществяване на съвместна оперативна дейност в тясно сътрудничество с формално изградените специализирани структури;

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

- многопосочната гъвкавост в поведението, която включва: *функционална гъвкавост* – вариантност на функционалните задачи, предполагаща отказ от традиционните, стриктно обособени видове дейности и широко прилагане на различните гъвкави форми на трудови договори; *структурна гъвкавост* – адаптиране към непрекъснатите организационни, социални, културни и амбивалентни²¹ изменения; *организационна гъвкавост* – въвеждането на екипния подход и автономните групи при използването на човешките ресурси в индустриалните бизнес-организации;

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

● **Доминираща организационна култура в бизнес-организацията и в системата на управление на човешките ресурси**. Преминавайки през

¹⁹ Съвместно-последователна, съвместно-взаимодействаща, съвместно-индивидуална и съвместно-творческа (вж. по-подробно: Уманский, 1977.; Базаров, Еремин, Б. и др. 1998; Базарова, Еремина (ред.), 2002).

²⁰ Принципи на индивидуалното, социалното, културното и етичното взаимодействие.

²¹ Вж. Каменов, 1999, с. 147-167.

различни типове организационна култура, трансформацията на днешната бизнес-организация е свързана с “размиване” на формалните граници на стопанските субекти. Създава се бизнес-организация от нов, вкл. мрежови,²² тип (глобална, без граници, обучаваща/самообучаваща се). Еволюционно измененията са пряко свързани с формираните се в исторически контекст четири парадигми:

- научната организация на труда – бюрократична култура;
- теорията за човешките отношения – органична култура;
- контрактна система на индивидуалните отношения – предприемаческа култура;
- участие на заетите лица в управлението – партисипативна култура.

Всяка от тях изисква изпълнението на специфични или стандартни, но осъществявани по специфичен начин HR роли. Съдържателните им параметри зависят от потребностите на индустриалните бизнес-организации, както и от предизвикателствата на средата, в която функционират и чрез която си осигуряват необходимите човешки ресурси (вкл. HR мениджъри и специалисти).

• *Нарастване на значението на етичните аспекти в управлението на човешките ресурси.*²³ Това е един от най-сложните проблеми, с които се сблъскват HR мениджърите и специалисти, особено при изчерпване на вариантите за използване на друг вид инструменти. Да се разчита единствено на етичните техники и средства е много трудно и предполага осъществяването на специфични HR роли. На сегашния етап за рационалното конструиране на системата за управление на човешките ресурси HR мениджърът трябва да умее да разрешава етичните дилеми чрез избор на най-ефективните техники и същевременно да демонстрира безупречно поведение от морална гледна точка.

Посочените причини оказват съществено влияние върху поведението на индустриалните бизнес-организации, върху използваните от тях инструменти за управленско въздействие и върху работата на HR мениджърите и специалистите. Съвременните концептуални виждания изискват преосмислянето на редица HR роли, прилагането на комплексен подход и използването на богат инструментариум от методи за анализ и планиране.²⁴ Днес повече отвсякога е необходимо интегрирано изпълнение на ролите при съобразяване с голям брой компоненти, формиращи същностните аспекти от дейността на HR мениджърите и специалисти (вж. фиг. 2).

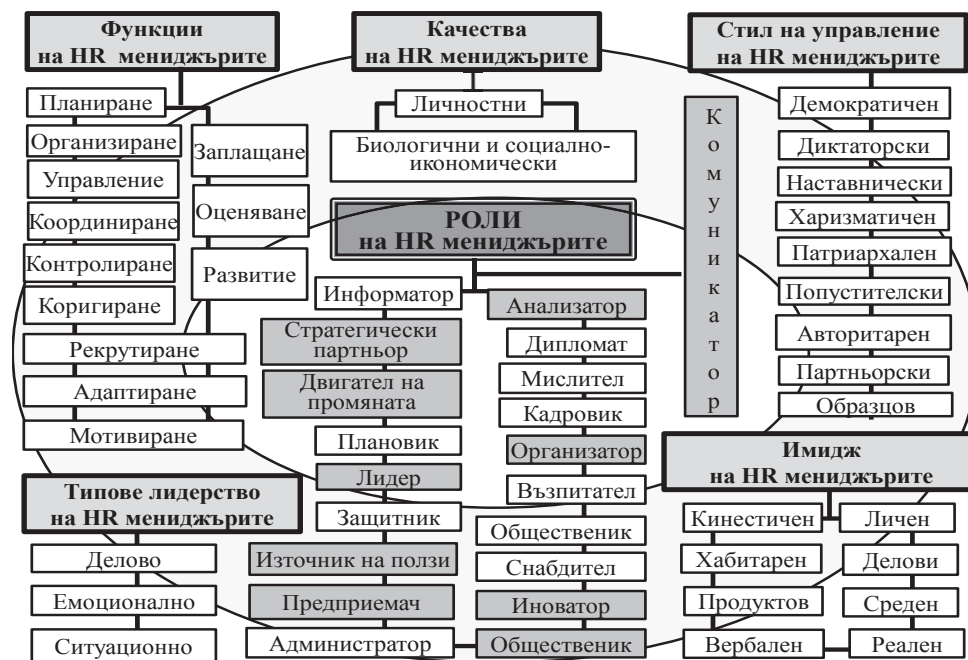
²² За поведенческите мрежи вж. по-подробно: *Каменов*, 2009а, с. 26-49.

²³ Вж. *Базарова, Еремина* (ред.), 2002, с. 34-44.

²⁴ Културен анализ, анализ на ролите, анализ на стейкхолдърите, планиране на кариерата, ролево планиране и др.

Фигура 2

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



Първостепенно значение трябва да имат ролите със стратегически характер, най-тясно обвързани с категориите: човешки капитал, таланти, кариера и др. В този смисъл за извличането на максимален ефект от потенциала, който човешките ресурси носят (и в частност HR мениджърите и специалистите), е необходимо отчитането на причинно-следствените връзки (вж. фиг. 3) между:

- причините за промените в поведението и ролите на HR мениджърите и специалисти – *входящите ограничителни условия или първичните двигатели на промяната;*
- същностно-структурните елементи на дейността и поведението на HR мениджърите и специалисти (качества, стил на управление, тип лидерство, имидж, функции) – *вътрешната среда, иницираща даден тип поведение;*
- позитивните тенденции и противоречията – *външната средата, дефинираща процеса, т.е. демонстрирането на конкретен тип поведение;*
- ролите на HR мениджърите и специалистите – *резултатът от комплексното въздействие на предходните три елемента на модела/подхода.*

Фигура 3

Интегриран системно-структурен и комплексен подход към ролите на съвременния HR мениджър: причинно-следствени връзки



В центъра на мениджърската философия трябва да бъдат т.нар. нетехнически елементи на управлението на човешките ресурси – култура, лидерство, организационни способности, скрити таланти, ефективни комуникации и др. HR мениджърите и специалисти трябва да бъдат експерти в използването на “тайни HR оръжия”, да катализират мисленето и действията на заетите в бизнес-организацията лица. В този смисъл е необходим по-широк подход към управлението на човешките ресурси и ролите, изпълнявани от HR мениджърите и специалисти. Най-добрите индустриални бизнес-организации разработват процеси и програми, чрез които системно ангажират, използват и задържат своите таланти, прилагайки всички аспекти от управлението на таланта. Стратегическият поглед върху тази част от човешките ресурси на индустриалната бизнес-организация би допринесъл за по-ефективното осъществяване на текущите функции и увеличаване ролята им за постигането на фирмените успехи.²⁵

Акцентирането върху човешките ресурси с техните знания и опит, фокусирането върху способността им за бързо и целенасочено осъществяване на дейности е едно от най-важните условия за формирането на адекватни HR роли. Прилагането на интегриран системно-структурен и комплексен

²⁵ Вж. Lawler, Mohrman, 2003; Charting the Evolution of Strategic HR..., 2002.

сен подход при идентифицирането на необходимите, дефинирането на правилните и реализирането на адекватните HR роли създава условията за:

- използването на гъвкав индивидуален подход към човешките ресурси;
- постигането на синергичен ефект;
- увеличаването на фирмените ползи, реализирани от HR мениджърите и специалисти.

*

HR мениджърите и специалисти все още изпълняват административни роли, но най-добрите HR професионалисти днес са лидери, поемащи големи отговорности и носещи мащабните ползи на индустриалните бизнес-организации. Умението им да насочват най-ценния актив – хората, към реализирането на резултати при минимални усилия и максимален ефект е в основата на успешните бизнес-организации. В центъра на подобен модел на фирмено поведение трябва да бъде изграждането и поддържането на обоснована комплексна и гъвкава система от роли, изпълнявани от HR мениджърите и специалисти. Осъществяването ѝ на практика е сложен, труден и продължителен процес, изискващ съвместните усилия на всички заети лица и структурни звена в индустриална бизнес-организация, както и активната и своевременна подкрепа на най-важните фирмени партньори.

Използвана литература:

- Ансофф, И.* (1989). Стратегическое управление. Москва.
- Базаров, Т., Еремин, Б. и др.* (1998). Управление персоналом. Москва: ЮНИТИ.
- Каменов, К.* (1999). Амбивалентни ситуации в мениджмънта. – В: Годишник на СА “Д. А. Ценов” – Свищов, бр. ХCV, с. 147-167.
- Каменов, К.* (2009). Управленски процес и мениджърско поведение. В. Търново: “Абагар”.
- Каменов, К.* (2009а). Поведенчески мрежи и поведенчески фобии в управленския процес. – Икономическа мисъл, бр.1, с. 26-49.
- Каменов, К., Илиев, Б.* (1992). Рисковият мениджър в системата на управление. – Бизнес управление, бр. 3, с. 35-43.
- Ландсбърг, М.* (2002). Основи на лидерството. Идея. Вдъхновение. Импулс. С.: “Класика и стил”.
- Э. Минаева и др. (ред.)* (1993). Менеджмент персонала. Функции и методы. Учебное пособие. Москва: МАИ.
- Несминова, Н.* (2006). Современные приоритеты в управленческой деятельности. Москва: “Инфра-М”.
- Ульрих, Д.* (2006). Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. Harvard Business School Press.
- Уманский, Л.* (1977). Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов. Методология и методы социальной психологии. Е.В. Шороховой (ред.). Москва.

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

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

Управление персоналом: Учебник для вузов. /Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп., М., ЮНИТИ, 2002.

Юрьевич, А. (2005). Подбор персонала с использованием информационных технологий. Дис. канд. социол. наук. 22.00.08, Москва.

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

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

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

Heathfield, S. (2012). The New Roles of the Human Resources Professional. About.com Human Resources, http://humanresources.about.com/od/hrbasicsfaq/a/hr_role.htm (23.12.2012).

Huselid, M., Jacson, S., Schuler, R. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. – *Academy of Management Journal*, , Vol. 40, No 1, pp. 171-172.

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

Mintzberg, H. (1990). Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations. – *Personnel Psychology*, Vol. 43, Iss. 3, p. 681-684.

Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 4 ed., August 16, p. 259-273.

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

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

6.XII. 2012 г.