

гл. ас. д-р ВАЛЕНТИН ВАСИЛЕВ

ЮЗУ "НЕОФИТ РИЛСКИ", БЛАГОЕВГРАД

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ - РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЯ В СЕДЕМ СЪПКИ

HUMAN RESOURCES STRATEGIC MANAGEMENT – DEVELOPMENT OF A STRATEGY IN SEVEN STEPS

Chief Assistant Prof. Dr. VALENTIN VASILEV

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Abstract: Strategic human resource management is a new component part of the contemporary organization. It increases manifold the efficiency and the efficacy (of the work) of the human capital in the organization. The opportunity for advancement on the career ladder within the organization, on the other hand, gives stability and flexibility of the management. The development of projects for the implementation of strategic human resource management is a symbol of organizational perfectness.

Key Words: Human Resource Management, Strategy, Human Capital; Organizational Perfectness

Съвременната организация от публичната сфера е на прицел от всички страни на обществено – политическия живот. „Мишената на съвремието“ е заложен на редица съвременни тенденции – глобализация, липса на кадри, тежка и бюрократична нормативна рамка, бавен процес на вземане на решения и т.н.

В този „организационен и цивилизационен капан“ човешкият фактор се явява все повече основната ценност на организациите. Макар и осъзнато като факт, все още малко организации от публичната сфера имат смелостта да претворяват идеите си за работа с хората в стратегически насочени документи, с визия за развитието на организацията напред във времето. Своевременно разработената стратегия и политика за управление на човешките ресурси внася стабилност в системата на човешките ресурси на организацията и възможност за тяхното развитие и мотивация за реализиране на дългосрочната стратегия и цели на организацията¹.

Определено съществуват добри практики в тази посока, като в представения материал е направен опит

да се обобщят както традиционните идеи за стратегическото управление, така и да се изведат нови елементи и моменти в тези процеси.

Началото

Да се разработи стратегия е едно, а успешно да се претвори в живота е свършено друго нещо. Трябва да се разбере, че стратегията, това в значителна степен е стратегическо мислене, убеждение в това, че такъв подход дава преимущества на организацията в дългосрочна перспектива, че стратегическото управление на човешките ресурси се превръща в една от основните промени в управлението, тясно свързана и с разгръщането на стратегическото планиране в организацията.²

Първо – разработката на стратегия изисква определено ниво на подготвеност от мениджъра по персонала. Тук от съществено значение е и тезата че „...душата на организацията също е от критично значение. Успехът на действията за създаването на нов смисъл и визия, посредством стратегията, ще зависи от части от начина, по който те се осъществяват. Емоционалният капитал се изгражда чрез даването на служителите на избор за тона, как да са третираны,

¹ Владимирова, К., Управление на човешките ресурси. Стратегии, стандарти, практики, УНСС, 2006, стр 80-81

² Виж цит. изт. 1 – стр. 77 и следващи

осигуряването им на право на глас и изслушване на потребностите им и чрез справедливо и достойно отношение към тях¹.

Второ - реализацията на HR-мениджъра трябва да бъде като лична мисия и обезателно да съчетава "не навреди" – за хората, работещи с него, и "създай и развивай" – за извършваната работа.

Мнението на много съвременни мениджъри по персонала, че в разработката на стратегия за управление на човешките ресурси най-актуален е въпроса: "Със стратегията на кого да угодя - на ръководството или на себе си?", а не "С какво да започна и как да го направя?"

Действително, трябва да се угажда. Макар и заради поддръжката от страна на ръководството при реализацията на всички мероприятия, свързани с управление на персонала.

Как да се угоди? И каква значи това? За това трябва да се замисли човек. Разбирането на потребностите на ръководителя за минимизация на издръжката при общуване е важно условие за успех на тандема "ръководител - HR". Трябва да се осъзнае и този факт, че съвременните ръководители се нуждаят от партньори, вътрешни консултанти по въпросите за управление на персонала, а не от кадровик.

За такъв специалист по стратегия на човешките ресурси са характерни не неясни формулировки, които сложно след това се внедряват в живота, не общи заявления, а конкретни насоки и мероприятия, ценността на които е разбираема и очевидна ръководителя.

Алгоритъм и инструменти на действие при разработване на стратегии в съвременни условия

Преди да се замислим над разработването на стратегии, трябва да отговорим на няколко основни въпроси:

- Какви хора са необходими, за да се управлява ефективно организацията, в какво се заключава тяхната помощ в

реализацията на стратегията на управление на човешките ресурси?

- Какви са те в крайна сметка и съответстват ли на личностното и професионално очакване?

- Какви трябва да бъдат инициативите по управление на човешките ресурси, за да привличат, развиват и запазват необходимите хора?

Стратегическото управление и стратегията, както отбелязва проф. Семерджиев, са „...технологии за градивна работа на ръководителите за изпълнение на мисията на организацията и постигане на крайните стратегически цели в условия на ресурсни ограничения, априорна неопределеност и динамично променящи се вътрешна и външна среда“².

Важно е да се анализират следните параметри "на входа", помагачи да се определят условията, в които се разработва и реализира стратегията:

- Процесите и съществуващата култура: убеждаване на ръководството и неформалните лидери в нормите и стила на управление на организацията.

- Организация: структура управления, ролево разпределение на отговорностите и взаимодействието.

- Хората: настоящо ниво на компетентност и потенциал, желание и готовност за промени.

- Система управления на управление на човешките ресурси: като организирано търсене, наемане, обучение и възнаграждение на персонала, управление на изпълнението, задържане и уволнение, вътрешни комуникации и PR в компании.

Процесът на разработване на стратегии за човешките ресурси е по-малко подреден в сравнение с разработката на стратегии за дейността. В тази връзка е необходимо да се действа на база на стратегически анализ. Това означава да се изследва „играта на актьорите“ с лице към промените, които ръководството желае да

¹ Гратън, Л., Жизнена стратегия, Класика и стил, С., 2002, стр. 263-265

² Семерджиев, Ц, Стратегия. Среда, ресурси, способности, планиране. Класика и стил, С., 2006, стр. 67-69

постигне¹. В нея по-сложно се определя отчетлива последователност на етапите. Но могат да се определят основните стъпки, които следва да се предприемат при разработване на стратегията.

Стъпка 1. Получаване от ръководството на "пълна картина".

Въпросите, които се задават са:

- "какво очаквате от HR?" или "Каква е стратегията за развитие на общината, и каква роля в нейната реализация играе HR?". За съжаление не винаги могат да се получат исканите отговори.

Ако в организацията стратегията не е формална и ръководителят формулира своите очаквания от разработването на стратегията, тогава инициативата по нейното създаване е в ръцете на мениджъра по човешките ресурси. Във всички случаи, стратегията трябва да се фиксира².

Най-простият и действен инструмент при разработката на стратегията е структурираното интервю. Практически всички мениджъри по персонала владеят този инструмент, затова отрано се подготвят въпросите, да проанализират личностните особености на ръководителя и да го помолят за среща на която да се изяснят всички аспекти от бъдещата работа.

Въпросите трябва да са открити, за да може експерта по човешки ресурси да реши важни за разработването на стратегията задачи:

- Да се разбере общата стратегия на организацията или личното виждане на ръководителя към какво се стреми, а също особеностите, силните страни на организацията.

- Да се разберат кои са основните движещи сили в организацията. Как изглеждат те по оценка на ръководителя? Например, технология, хора, процеси, организация на структурата.

- Каква е ролята на човешкия фактор в организацията? Какъв принцип следва ръководителя в работата с управленските структури и как виждат работата самите ръководители?

- Какви специални изисквания могат да се сформират към персонала, и каква оценка трябва да получат?

Освен това, за да се определят принципите на работа способни да обезпечат изискваните резултати, трябва да се имат в предвид личните ценности на ръководителя. Много ръководители разглеждат взаимодействието със своята служба по човешки ресурси като преместване на отговорността за резултатите от своята работи и проблеми в работата с персонала на техните плещи.

Стъпка 2. Определяне на основните направления.

Стратегията на човешките ресурси трябва да бъде разбираема и да има поддръжка от ръководството. Тя трябва да обединява и координира действията на хората в организацията и добавя нейните ценности. Необходимо да се формират и предложат основните направления на стратегията, които са важни по редица причини.

Първо – формулировката на основните направления – това все още не е ръководство за действие, а преценено разбиране на ситуацията и предложение на насока за движение в бъдещето.

Конкретният план на действие изисква активно привличане на ръководителите, което ще им помогне в по-нататък да решат немалко проблеми на етапа на реализация на стратегията.

Второ – стратегията на човешките ресурси се превръща в най-добра работна практика, но като част от реалността. Тя трябва да бъде реалистична, да се вписва в контекста на основната стратегия и да дава ясна и обоснована представа на инициативите, които се предполага, че ще се реализират в рамките на стратегията. Именно определянето и съгласуването на основните направления ще помогнат в решаването на тези задачи.

Трето – формулирането на стратегията е „крайъгълен камък“ както за привличането на нови служители, така и за

¹ Рибарска, Е., Управление на промените в публичния сектор, Юриспрес, С., 2004, стр. 100-102

² Интересен подход и идеи са представени от Л. Гратън в цитираната „Жизнена стратегия“.

Акцентът, който се поставя върху човешкия фактор като капитал е от огромно развитие на концепциите на голям брой организации след 2004 г.

развитието и мотивацията на настоящите такива.

Стъпка 3. Провеждане на SWOT-анализ.

Преди всичко, трябва да се направи анализ на:

- силните и слаби страни на човешките ресурси в организацията на индивидуално, управленско и организационно ниво (знания, навици, мотивация, потенциал, лоялност, личностни характеристики и т.н.);

- какви възможности и заплахи има извън границите на организацията;

- какви фактори могат да оказват силно (положително и отрицателно) влияние върху работата на хората? Например, стила на управление, процеси, организационна култура, система възнаграждение, възможности за кариерен ръст и т.н.;

- какви съществени минуси има в настоящата система на управление на персонала от гледна точка на решаване на предстоящи задачи?

Особено внимание трябва да се отдели върху това, как е организирана работата на отдела по персонала¹. Възможно е и е необходимо да се извършат изменения в съществуващите процеси и процедури. Такъв анализ позволява да се допълнят определени направления на втория етап от гледна точка на разбирането за това, как именно следва движението във всяко от направленията, да се видят възможните проблеми, да се оценят рисковете и възможностите.

Стъпка 4. Определяне на най-важните, ключовите въпроси, свързани с хората.

Необходимо е още един път внимателно да се разучат резултатите, получени от първата стъпка, да се анализира информацията, получена "на изхода" от втората и третата. В резултат да се получат отговори на следващите въпроси:

- Помагат ли така определените направления да се реализира стратегията?

- Съответстват ли направленията на очакванията и вижданията на ръководителя?

- Споделят ли ги линейните ръководители, ценни ли са за тях от гледна точка на реализация на стратегическите задачи?

На този етап е необходимо да се определи конкретно и обосновано, какво ще се фокусира в стратегии за управление на човешките ресурси, да се развият приоритетите и да се обмисли план на действие.

Например, да се фокусират на следните важни моменти:

- Проблеми в регулирането на трудовите отношения.

- Частични жалби на сътрудниците и неразрешени проблеми.

- Високо текучество на кадри.

- Жалби от клиенти.

- Хора, безразлични към успехите на организацията.

- Частични конфликти.

- Недоволни от системата на възнаграждение (тя е непонятна, непрозрачна).

- Липса на точно разпределение на отговорностите, дублиране на извършваните дейности.

- Качеството не е важно за сътрудниците.

- Негативни отзиви за функциите на организацията.

- Ръководителите в организации не усъвършенстват своите навици на управления, не се обучават.

- Отсъствие на процедури за въвеждане в длъжност и адаптационни процедури за нови сътрудници.

- Ниска управленска култура.

- Провали в изпълнението на дейността на ключови длъжности.

Стъпка 5. Разработване плана за действие.

Всички стратегически цели трябва да бъдат взаимосвързани по между си и да оказват влияние една на друга. Достигането на целите в рамките на стратегията на човешките ресурси служи за достигане целите на организации.

¹ Виж Вачкова, Е., Управление на човешките ресурси – българския и световен опит, С., 2007

Зависимостта между целите съществува благодарение на причинно-следствената връзка, която може да се наложи в разработката на плана за по-нататъшни действия и решения¹. Когато се определят критичните въпроси, трябва да се разбират природата и причините за възникване и след това може да се премине към тяхното решение².

Например, в резултат на проведен SWOT- анализ са определени слабите страни на сътрудниците, които са обслужвали клиентите.

Критичните въпроси са: чести конфликти, жалби на клиенти, безразличие към своята работа.

Необходими са следните действия:

1. Изучаване очакванията на клиентите и добрите практики в обслужването.

2. Разработка на стандартите за обслужване на клиентите.

3. Тестване на стандартите на обслужване.

4. Оценка на персонала по метода 360 градуса (вътрешни - стандарти, външни - индекс на удовлетвореност на клиентите).

5. Приемане на решения за преход на работата на новите стандарти.

6. Разработка на план за развитие на система за стимулиране³.

В дадения пример основните причини, които е необходимо да бъдат отстранени за реализация на стратегията, са следните: сътрудниците не са знаели, как да изпълняват работата си (стандарти на обслужване), недостатъчност на знания и навици у персонала и ниско ниво на мотивация. Планът за действие, предложен от мениджъра по персонала, е насочен именно за решение на важните

задачи в рамките на реализация на стратегията на организацията.

Стъпка 6. Разработка на критерии за оценка.

Това е сложен въпрос, на който няма еднозначен отговор. Действително, резултатите от работата на службите за управление на човешките ресурси е сложно да се измерят в количествени показатели. От друга страна, това не е сложна задача, ако има конкретни отговори на въпросите, получени от предишните стъпки при разработване на стратегията. Тоест, тази стъпка е „лакмус“ за ефективността на управлението на човешките ресурси във всичките му аспекти – от оценка на приноса на служителите в работния процес до цялостната визия за приноса на цялостните практики по управление на човешките ресурси⁴.

Стъпка 7. Разработване на система за мониторинг и обратна връзка

Много често пропуска в този аспект на подготовката на стратегията е причината за „пропускането“ на цялостната концепция при работата по стратегията. Междинните оценки, мониторинга на движението по целите и тяхното постигане, търсенето и даването на обратна връзка са все елементи с ключово значение за мениджмънта на човешките ресурси. В ситуация в каквато са организациите от публичната сфера и липсата на адекватна практика досега в това направление, особено важен момент е именно тази стъпка. Единствено и само от инициативността и иновативността на служителите разработващи стратегията зависи да се оформят и изведат подходящи практики за мониторинг и обратна връзка.

¹ Lane, L.M. and Wolf, J.F., The Human Resource Crisis in the Public Sector, New York: Quorum Books, 1990

² Torrington, D., L. Hall, S. Taylor, Human Resource Management, Prentice Hall, 2004

³ Забележка – цитираните примери са част от изследване, проведено в общински администрации на 16 града в България през 2005 година сред 466 служители, като част от дисертационния труд на автора на статията. Виж повече в „Мотивация и мотивационен потенциал на служителите в общинската администрация“, дисертационен труд, октомври 2006, София, СВУБИТ

⁴ Виж Lane, L.M. and Wolf, J.F., The Human Resource Crisis in the Public Sector, New York: Quorum Books, 1990

ЛИТЕРАТУРА:

- **Вачкова, Е.**, Управление на човешките ресурси – българския и световен опит, С., 2007
- **Владимирова, К.**, Управление на човешките ресурси – стратегии, стандарти, практики, УНСС, С., 2007
- **Гибсън, Р.**, Преосмисляне на бъдещето, Екслибрис, 2003
- **Гратън, Л.**, Жизнена стратегия, Класика и стил, С., 2003
- **Демке, Кр.**, Държавният служител-начин на действие, НБУ., 2006
- **Дракър, П.**, Мениджмънт предизвикателствата на 21 век, Класика и стил, С., 2001
- **Рибарска, Е., В. Василев**, Управление на човешките ресурси в публичната сфера, БОН, Бл., 2007
- **Рибарска, Е.**, Управление на промените в публичната сфера, Юриспрес, С., 2004
- **Семерджиев, Ц.**, Стратегия. Среда, ресурси, способности, планиране, Класика и стил, С., 2006
- **Харвард Бизнес Прес**, Стратегия, Класика и стил, С., 2008
- **Харизанова, М., Бояджиев, Др., Миронова**, Управление на човешките ресурси – инвестиция в бъдещето, С., 2007
- **Шиплет, М.**, Съвременно УЧР, ИПАЕИ, С., 2005
- **Behn, R.**, Managing by Groping Along, Journal of Policy Analysis and Management, 2002
- **Bennis, W.**, Organizing Genius, The Secrets of Creative Collaboration, US, Addison-Wesley, 1996
- **Byham, C., A.Smith, M.Paese**, Grow Your Own Leaders, Prentice Hall, 2002
- **Lane, L.M. and Wolf, J.F.**, The Human Resource Crisis in the Public Sector, New York: Quorum Books, 1990
- **Torrington, D., L. Hall, S. Taylor**, Human Resource Management, Prentice Hall, 2004