

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА КЪМ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ В АГРОБИЗНЕСА

Пенка Горанова
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

CHALLENGES TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS

Penka Goranova
Dimitar A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov

DOI: <https://doi.org/10.36997/ARA2021.123>

Резюме

Световната практика показва, че човешките ресурси в агробизнеса са обект на мениджмънт и това е един изключително ефективен и полезен начин да се обединят с останалите ресурси на фирмата, за да се постигнат нейните цели. Още повече, когато говорим за човешки ресурси, имаме предвид перспективата на тяхното развитие, докато, когато говорим за персонал, имаме предвид наличния в една агрофирма. Мениджмънтът на човешките ресурси е целенасочено въздействие върху обекта „хора“, за да трансформират пригодността и мотивацията си върху продукта, върху производителността, рентабилността, ефективността, пазарните позиции, печалбата, растежа. Можем да изтъкнем, че това е и стратегия, и текущ мениджмънт, който поставя рамките на това как да се привлекат, поддържат и мотивират хората в дейността си. Целта да доклада е да открие различията в схващанията за управлението на персонала и управлението на човешките ресурси в определени насоки и да очертае потенциалните възможности, шансовете за успех на агрофирмите на съвременния етап.

Ключови думи: управление на човешките ресурси;, управление на персонала
JEL Класификация: J21, Q19

Abstract

World practice shows that human resources in agribusiness are subject to management and this is an extremely effective and useful way to combine with other resources of the company to achieve its goals. Moreover, when we talk about human resources, we mean the perspective of their development, while when we talk about staff, we mean the one available in an agricultural company. Human resource management is a targeted impact on the object "people" to transform their suitability and motivation on the product, on productivity, profitability, efficiency, market position, profit, growth. We can point out that this is both a strategy and current management, which sets the framework for how to attract, support and motivate people in their activities. The purpose of the report is to highlight the differences in perceptions of personnel management and human resources management in certain directions and to outline the potential opportunities, the chances for success of agricultural firms at the present stage.

Keywords: human resource management, personnel management
JEL Classification: J21, Q19

Човешките ресурси като обект на мениджмънта

Мениджмънтът на персонала е текущ мениджмънт. Той „вмества привличането, поддържането и мотивирането в тези рамки“ (Христова, 1996, стр. 28-30). Когато говорим за управление на човешки ресурси се има предвид разглеждането на хората, работещи в агрофирмата като ресурс еднакво важен, както са материалните и финансовите ресурси. Едно такова схващане разширява диапазона на традиционните изисквания към ефективното управление на персонала, интегрира управлението на човешките ресурси в стратегическия мениджмънт на фирмата. В тази връзка се акцентира върху обособяването на „човешкия производствен фактор“, който не се отделя от останалите производствени фактори (Бояджиев, 1994, стр. 9). Смята се, че когато говорим за човешки ресурси, имаме предвид перспективата на тяхното развитие, докато, когато говорим за персонал, имаме предвид наличния такъв в една агрофирма. В литературата с понятието „кадри“ често пъти се характеризират лицата, които заемат само определени длъжности, а в по-тесен смисъл – само управленски и експертен персонал. В повечето случаи се приема по-широкото съдържание на това понятие и то се отъждествява с понятието „персонал“, който се разделя на управленски (среден и висш) и изпълнителски. Много са примерите от световната практика, които показват, че човешките ресурси са обект на мениджмънт. Едно такова схващане разширява диапазона на традиционните изисквания към ефективното управление на персонала ,интегрира управлението на човешките ресурси в стратегическия мениджмънт на фирмата. Съществуват *два вида предпоставки* за трансформиране на управлението на персонала в управление на човешките ресурси:

❖ Външни :

- нарастващата конкуренция между високоразвитите индустриални страни води до изтощаване на целия производствен потенциал на фирмите;
- технологичните промени с техните нарастващи възможности за гъвкаво и бързо реагиране на пазарните изменения обуславят нови изисквания към квалификацията, която се превръща в своеобразен стратегически фактор за успеха;
- променя се демографската структура на трудоспособното население;
- възникват трудности в определени сегменти на пазара на труда;
- променя се ценностната система на хората и се изменя техният индивидуален начин на живот;
- повишават се изискванията към качеството на труда и неговата организация от страна на заетите кадри;

– нарастват изискванията на потребителите към качеството на продуктите и техния сервиз.

❖ **Вътрешни :**

– висока степен на зрелост в теоретичното третиране на икономическите въпроси, свързани с персонала;

– управляващите екипи все повече приемат „цялостния“ начин на мислене. Аспектите, свързани със стратегията, организационната култура и управлението на персонала, се интегрират по-тясно в планирането на дейността им;

– „нарасналият професионализъм на кадрите, работещи в сферата на HR, позволява реализирането на по-модерни и сложни концепции“ (Пипер & Рихтер, 1993, стр. 125).

Различията в схващанията за управлението на персонала и управлението на човешките ресурси могат да се търсят в три насоки:

Първата е по отношение на тяхното съдържание. Докато управлението на персонала се разглежда предимно като дейност по координиране на различните персонални функции в предприятието, в програмата за персонала, то управлението на човешките ресурси предполага координиране на мениджмънта на персонала с организационното планиране. Управлението на персонала набляга на човешкото поведение, уменията за използването му и интерперсоналните отношения, докато управлението на човешките ресурси подчертава значението на средата и постигнатите резултати.

Втората насока е свързана с прилагания подход. Той е функционален при управлението на персонала и системен при управлението на човешките ресурси. По този начин ударението се поставя на важността на хората, работещи в предприятието за неговия успех, чрез издигане ролята на персоналните функции и необходимостта от взаимодействието им с останалите. Този подход насочва цялостната дейност по УЧР към постигане на целите на предприятието.

Третата насока засяга резултатите от цялостната дейност. При управлението на персонала те търсят в зависимост постигнатото от функциите в програмите на персонала. За успеха на УЧР се съди от приноса на дейността за намаляване на разходите и нарастване на печалбата.

Същността на управлението на човешките ресурси най-общо можем да определим

като управление на хората в трудовия процес, за да се постигнат целите на аграрната фирма. Постигането на целите е в основата на всички дейности по управление. За това и управлението на човешките ресурси се дефинира като процес на осъществяване целите на организацията чрез набиране и подбиране, мотивиране, задържане, развитие, и целесъобразно ползване на потенциала на служителите. То може и да се дефинира като дейност на ръководителите на съответните равнища по управлението на служителите в трудовия процес. Управлението на ЧР е преди всичко:

- ✓ Стратегическа дейност, която подчинява управлението на хората на бизнес стратегията на стопанската единица.

- ✓ Тази дейност е част от управлението на всички останали ресурси.

- ✓ Крайната цел е реализиране стратегическите цели на стопанската компания.

Управлението на човешките ресурси е процес, който изисква висока квалификация и подготовка на ръководителите и включва: мотивация; комуникации; лидерство; ръководство на групи; решаване на конфликти.

Управлението на човешките ресурси е вътрешно присъща част и характерна черта на бизнеса на агрофирмата. То се осъществява на организационно равнище и е функция на висшия управленски еталон на фирмата. Теорията и практиката на УЧР днес ги разглеждат от позициите на системния подход, отчитащ динамичното взаимодействие на персоналната функция в организацията с всички останали функции. *Системният подход* предполага координиране на планирането на работната ръка с организационните, стратегическите и плановите функции. Като резултат, УЧР се превръща в решаващ фактор за постигане на организационните цели. Съществен принос за обогатяване на управлението на хора имат: научното управление на Frederic Taylor, а по-късно и на Henri Ford; бихейвиористката школа в управлението на Elton Mayo; теориите за човешката мотивация; теориите за лидерството; индустриалната психология; теориите за организацията, за стратегическия мениджмънт и др. Управлението на персонала е признато официално за важна функция на управлението на американските компании през 1890 г. Allan Price в своята книга “Human Resources Management in a Business Context” (2004) описва функциите на традиционните отдели по управление на персонала по следния начин (Price, 2004, p. 5):

- ✓ Набор на нови служители – отделите по управление на персонал рекламират вакантните места и поддържат връзка с бюрата по труда.

✓ Подбор на служители – отделите по управление на персонал събират и анализират документи и препоръки на кандидатите и “отсяват” подходящите за работа в компанията кандидатури.

✓ Заплащане – ролята на отделите по персонал в договарянето на заплатите е незначително, но отделите се занимават с изчисляване на заплатите.

✓ Оценка на изпълнението – отделите по персонал координират работата на мениджърите в оценяването на индивидуалните резултати на техни служители.

✓ Обучение и развитие – отделите по управление на персонал координират програмите за обучение.

✓ Комуникация – отделите по управление на персонал осигуряват информация за живота във фирмата под формата на фирмени вестници, бюлетини, листовки, видеоматериал.

✓ Администриране – отделите по управление на персонала поддържат база данни за персонала.

Според някои автори двете понятия (УП и УЧР) означават едно и също нещо, а именно: „термин, който все по-често се отнася до философията, политиките, процедурите и практиките, свързани с управлението на хората в рамките на организацията” (French, 1998, р. 4). В научната литература се срещат и други виждания за значението на разглежданото понятие. Катя Владимирова разглежда този термин в широк и тесен смисъл: „В широкия си смисъл управлението на човешките ресурси в организацията включва функциите и дейностите на всички ръководни кадри, свързани с управлението на работещите. В тесния смисъл то включва дейността на специализираното звено в организацията по администриране на наетите човешки ресурси” (Владимирова, 2006, стр. 6-7). Към последното се приравнява управлението на персонала. Mathis и Jackson разграничават двете понятия по следния начин: „управлението на персонала представлява набор от дейности, фокусирани върху *оперативното управление* на човешките ресурси в организацията, а управлението на човешките ресурси е обвързано със *стратегическото планиране и управление* на тези ресурси” (Mathis & Jackson, 1988, р. 6). На същото мнение е и виждането на доц. Апостол Апостолов: „управлението на човешките ресурси обхваща стратегическите аспекти на решаване на проблемите, включително и въпросите на социалното развитие, а „управлението на персонала” в по-голяма степен се отнася към оперативната работа с кадрите” (Апостолов, 2009, стр. 16).

По точно определение е това, което дава Е. Флипо, а именно: „Управлението на

човешките ресурси в организацията е планиране, организиране, ръководене и контролиране на набирането, подбора, развитието, заплащането, интегрирането, поддържането и освобождаването на човешките ресурси с цел да се постигнат определени индивидуални, организационни и обществени цели” (Flippo, 1988, p. 5).

Съвременни предизвикателства към човешките ресурси

В теорията по управление, в т.ч по управление на човешките ресурси, все повече автори пишат за края на механистичния мениджмънт и поставят изискването за една нова концепция за стопанските организации, за ново мислене и разбиране на управляващите. Питър Дракър казва „да превърнем предизвикателствата във възможности, от които да се възползваме“ (Дракър, 2000, стр. 11). Потенциалните възможности, шансовете за успех на съвременния етап са в кадрите и успех ще имат агрофирмите, които:

- съумеят целенасочено да използват индивидуалните способности на сътрудниците си в производството и другите дейности;
- извършат промяна в ценностите и схващанията за човешкото поведение и в сферата на труда;
- повишат интересите си в областта на информационните и комуникационни технологии;
- насочват персонала си към интересна, обогатяваща ги практика работа, която да им носи удовлетворение, реализация и добро възнаграждение;
- засилват стремежа им към лична изява и кариера с цел самоутвърждаване и признание за постигнатото.

С други думи е налице изместване от т.нар. стойности на дълга (дисциплина, послушание, успех, прилежност, подчинение, вяръност) към стойности на само разгръщането (автономност, равнопоставеност, самостоятелност, разнообразие, творчество, самоутвърждаване). За аграрните фирми и за управлението на човешките ресурси възниква въпросът – как може да се откликне на очакванията, да се активизира потенциала на хората, за да се подчини на интереса на организацията. Все повече хора се обръщат към условията на труд и живот, към качеството на живот. Осъществява се преход от социална към социално-екологична икономика. Европейският съюз от Лисабон (2000 г.) постави стратегическата цел Европейският съвет да стане икономика на науката, най-конкурентноспособна и най-динамична в света, готова за траен икономически растеж съпроводен от количествено и качествено подобряване на заетостта и за по-голяма

социална кохезия. „Глобализацията на света и взаимозависимостта на националните икономики водят до създаването на неформална активност, която действа противно на законовите норми и разпоредби за извършване на икономическа и стопанска дейност“ (Тодорова, 2019, стр. 229).

В Лисабон страните членки припомнят, че: преходът към икономиката на знанието трябва да се направи на основата на европейския социален модел, с неговите много развити режими на социална защита; и подчертават, че: човешките ресурси са най-важният коз на Европа и трябва да бъдат в центъра на политиката на Съюза. “Човешките ресурси и отношенията са особено важни, когато една компания се нуждае от високо мотивирани и квалифицирани служители, и преди всичко, които не могат лесно да бъдат заменени“ (Веселинова, 2019, стр. 465). От стопанските агенти днес се изисква много повече, те трябва да бъдат социално отговорни, екологични и същевременно по-ефективни. Много организации се конкурират за успех на пазара. Намалява времето, необходимо за реагиране на пазарните промени и времето, предоставяно за решаване на проблемите. Разработването на стратегии на фирмите, отговарящи на тези изисквания, не може без отчитане на потенциала от човешки ресурси, които са налице и с които компанията ще трябва да осъществява тези стратегии. Стратегиите на предприятията и стратегиите в управлението на човешките ресурси трябва да бъдат съгласувани, да бъдат разработени взаимосвързано. „Пазарните системи са изградени върху концепцията, че властта, подразбирана като права за вземане на решения принадлежи на малко брой хора и много такива, които да се подчиняват, т.е. да изпълняват“ (Бойчев, 2019, стр. 509). Движението на капиталите, стоките и хората се ускорява непрекъснато. Националните граници се размиват, националните политики стават все по-ограничени в своята автономност. По тези причини изискванията към работещите и особено към ръководните кадри и специалисти се повишават. Управлението на човешките ресурси трябва да застане пред това предизвикателство и от него се изисква все повече глобално мислене и локално действие. Технологичното развитие е двигател на промените в производството и изискванията към заетите човешки ресурси. Време е да осъзнаем, че технологиите, които в максимална степен въздействат в един отрасъл са технологиите извън неговата конкретна сфера. “Повишаването на ефекта от инвестициите изисква създаването на добра организация и правилно управление на инвестиционния процес в стопанските единици, съобразени с основните методологични изисквания на съвременното инвестиране“ (Киречев, 2018, стр. 268). Обновяването на продуктите и услугите се ускорява, като целта е положителна промяна. Съвременните тенденции в агрофирмите

са:

- Приспособяване към ускоряващия се ритъм на промените в икономиката.
- Непрекъснато увеличаване на потенциала си за развитие.
- Опростяване на йерархичните схеми на управление.
- Разгръщане на екипната работа.
- Пренасяне на отговорностите надолу по йерархията.
- Стремение към непрекъснатото обучение и повишаване на квалификацията на персонала.

– Развитие на фирмените технологии - това поставя на дневен ред нарастване търсенето на по-квалифицирана работна сила. “Големите фирми са по-склонни и по-способни да правят иновации, като използват вътрешни знания, и същевременно придобиват външни знания“ (Кабакчиева, 2019, стр. 220).

– Повишаване икономическата активност и заетост на жените. При тези условия пазарите на труда са трудно предвидими, но на тях се очаква по-голямо присъствие на жените, възрастните и по-квалифицираните.

– Разгръщане на потенциала на работещите и поставянето му в услуга на успеха на организацията.

– „Съблюдаване демографското развитие да е в синхрон с изменящия се потенциал на екосистемите“ (Стефанов, 2018, стр. 301).

През последните години управлението на работещите и разбирането за ролята на човешкия фактор в производството са подложени на преоценка и съществена промяна. Бизнесът все повече ще третира хората на ръчния труд като „разход“, а хората на умствения труд като „основен актив“. „Продуктивността на хората извършващи умствен труд, е най-голямото мениджмънт предизвикателство на XXI век. В развитите икономики то се е превърнало в основно изискване за оцеляването им“ (Дракър, 2000, стр. 157). Все по-голямо значение придобиват понятия като визия, интуиция и творческа сила, лидерство, квалификация. Със своите цели и политики управлението на човешките ресурси трябва да може да отговори на тези промени на ценностите с промени във виждането за ролята на човешкия фактор и управлението му в глобалното развитие на организацията. Все по-трудно става да се предвидят динамичните промени в средата и затова процесите на адаптация, на подготовка за промените трябва да получат своето развитие. „В съвременните условия правилата вече се превръщат в изключения, защото оцеляват не последователните, а изобретателните“ (Транев, 2011, стр. 129). От

работещите и управляващите се изисква голяма гъвкавост, готовност да се изостави досегашното и да се поемат нови пътища, нови рискове в развитието на организацията и заетите в нея. Хората във всяка организация желаят да се развиват и предоставянето на възможности за това ще бъде поредното предизвикателство пред мениджърите. Развитието обикновено се асоциира с подобряването на интелектуалните и емоционални способности за най-добро изпълнение на работата. Това подобрене може да бъде постигнато чрез формални или неформални средства. Някои настоящи тенденции в управлението на развитието включват:

- споделена отговорност за развитието между служителите и компанията;
- по-силен акцент на хоризонтално движение, осигуряващо широта на действията;
- увеличено използване на ментори;
- продължаващо обучение;
- асоцииране на мениджъра с човека, който осъществява процеса на развитие на служителите с осъзнаването на факта, че развитието на служителите е многостранен и продължителен във времето процес. (Mathis & Jackson, 1988, p. 277) пишат, че „няма един единствен най-добър начин за развиване на мениджъри. Успехът зависи от множество фактори, по-важните от които са индивидуалните качества, естеството на работата и политиката на организацията“.

Истинското предизвикателство пред фирмите ще бъде осигуряването на служители с качествено образование.

Заклучение:

Човешките ресурси са хората в аграрния бизнес със своята професионална квалификация и личностни качества, които правят възможно да се постигнат стопански цели. От икономическа гледна точка човешките ресурси не се различават от останалите материално-веществени ресурси (МВР) в организацията. Както при тяхното доставяне, така и при тяхното използване, работодателят се ръководи от чисто икономически основания и мотиви. Агрофирмата трябва да има ясна представа за необходимостта от персонал – от къде и как той да бъде осигурен, какви умения и качества трябва да притежават кандидатите. Ето защо трябва да се избере личност, чиято пригодност и качества най-добре отговарят на изискванията за конкретна длъжност, търси се оптимално съотношение между човек и професия. Това е управленска дейност, която се

изразява в установяване и привличане на кандидати, които притежават потенциал и квалификация, необходим за заемане на дадено вакантно работно място. Човешките ресурси имат своите материални, духовни и социални потребности и това ги подтиква да се сдружават в професионални организации за защита на собствените си интереси.

Използвана литература:

1. Апостолов, А. (2009). *Курс лекции по „Управление на персонала“*. София.
2. Бойчев, Б. (2019). Организационно управленски структури в туристическия бизнес. *Туризмът в новото хилядолетие- състояние и перспективи* (стр. 507-514). Свищов: АИ“Ценов“.
3. Бояджиев, Д. (1994). *Мениджмънт на човешките ресурси*. София: Diagnosis Press.
4. Веселинова, Н. (2019). Гъвкавото лидерство- фактор за успешни проекти в туризма. *Туризмът в новото хилядолетие-състояние и перспективи* (стр. 462-467). Свищов: АИ“Ценов“.
5. Владимирова, К. (2006). *Управление на човешките ресурси*. София: Университетско издателство „Стопанство“.
6. Дракър, П. (2000). *Мениджмънт предизвикателства през 21 век*. София: изд. „Класика и стил“.
7. Кабакчиева, Ц. (2019). Иновативност в туристическите фирми. *Туризмът в новото хилядолетие-състояние и перспективи* (стр. 218-223). Свищов: АИ“Ценов“.
8. Киречев, Д. (2018). Анализ и оценка на организационно -управленските аспекти на инвестиционния процес в лозарските стопанства в България. *Устойчиво развитие на лозаро-винарския сектор - предизвикателства и възможности за растеж* (стр. 265-289). Варна: изд. Наука и икономика.
9. Пипер, Р., & Рихтер, К. (1993). *Мениджмънт, Управление на прехода*. София.
10. Стефанов, Ц. (2018). Туристическата индустрия в концепцията за устойчиво развитие. *Устойчиво развитие на лозаро-винарския сектор - предизвикателства и възможности за растеж* (стр. 298-303). Варна: изд. Наука и икономика.
11. Тодорова, Л. (2019). Проявление на сивата икономика в туристическия сектор на Р.България. *Туризмът в новото хилядолетие-състояние и перспективи* (стр. 227-233). Свищов: АИ“Ценов“.
12. Транев, С. (2011). Новите идеи в съвременното кризисно управление. *Годишник на Университет „Проф.д-р Асен Златаров“, XL*.
13. Христова, Т. (1996). *Мениджмънт на човешките ресурси*. София: Princers.

14. Flippo, E. (1988). *Personnel Management*. Mc Craw-Hill.
15. French, W. L. (1998). *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company.
16. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1988). *Personnel / Human Resource Management, Fifth Edition*.
17. Price, A. (2004). *“Human Resources Management in a Business Context”*, 2004.

Информация за контакт с автора:

Доц. д-р Пенка Горанова

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

e-mail: p.goranova@uni-svishtov.bg