

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODELS

Atanas Ivanov, PhD student

University of Economics - Varna, Bulgaria

Abstract: Human resources represent the workforce in any organization, they are an asset of strategic importance, therefore the successful development of the company depends on their effective management. The choice of a human resources management model is of particular importance for achieving high productivity, efficiency and competitiveness. Existing human resource management models are characterized by clear concepts systematizing the structure, functions and management of human capital. The purpose of the author of this report is to analyze the main models of human resource management, to understand their advantages and disadvantages and, on this basis, to propose opportunities for improving management functions.

Keywords: Human resources, human resource management models

JEL code: M12, M14

МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Докт. Атанас Иванов

Икономически университет – Варна, България

Въведение

Управлението на човешките ресурси има стратегически характер и представлява един от най-важните процеси протичащи във всяка организация. От гледна точка на съвременен термин, може да бъде представен като съвкупност от управленски мениджмънт, подбор и развитие на персонал, заедно с всички функции свързани с управлението на човешкия капитал. Изборът на конкретен модел за управление винаги е ключов, като е препоръчително той да бъде съобразен с типа на организационната структура в предприятието, с нуждите на организацията, с наличието на кадри с необходимата квалификация по отдели и звена и не на последно място е необходимо да отразява дългосрочната политика за цялостно развитие на дружеството.

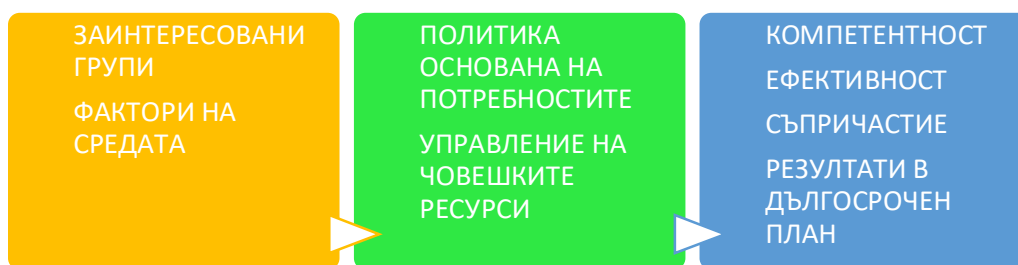
Целта на автора на настоящия доклад е да анализира основни модели за управление на човешките ресурси, да вникне в преимуществата и недостатъците им и на тази база да предложи възможности за усъвършенстване на управленските функции.

Прието е моделите за управление на човешките ресурси да се разглеждат като „твърди” и „меки”, като към „твърдите” спадат стратегията, структурата и системите, а към „меките” се отнасят стилът на управление, отношението към служителите, техните способности, както и споделените ценности.

1. Преглед на литературата

Един от първите модели, застъпени в управлението на човешките ресурси е **моделът „Харвард“**. През 1984 г. същият е създаден от петима преподаватели в „Harvard Business School“. Майкъл Биър, Пол Лоурънс, Ричард Уолтън, Даниъл Куин и Дейвид Милс. Моделът свързва управлението на човешките ресурси пряко с краткосрочните и дългосрочни стратегии на компанията, което го отнася повече към „твърдите“ модели, но също така отрежда съществено място на проучването на очакванията на заинтересованите групи. Основната идея заложена в него е свързана с твърдението, че отношението към хората следва да бъде на **„управленско ниво“**.

В модела „Харвард“ се посочва, че управлението на човешките ресурси представлява верига от последователности. Той акцентира върху анализ на два елемента, които оказват съществено влияние върху крайните резултати (Фиг. 1).



Фиг. 1. Модел „Харвард“

Източник: разработено от автора

- **„Заинтересованите групи“** в лицето на ръководство, акционери, служители, профсъюзи и други обществени групи.
- **„Факторите на средата“**, изразяваща се в състоянието на персонала, бизнес целите, бизнес стратегията, трудовия пазар и законите.

По подразбиране ръководството и акционерите са пряко заинтересовани от дейността и благополучието на организацията. Задачата пред този модел се изразява в стимулиране на мотивацията в тези „заинтересовани групи“, които се състоят предимно от служители на средно и ниско ниво.

Характерно за модела „Харвард“ е проучването на интересите на служителите и оправдаване на очакванията им, като по този начин те да бъдат приобщени към целите на организацията. Това би създавало резултати като съпричастие, ефективност, компетентност и изпълнение на целите в дългосрочен план.

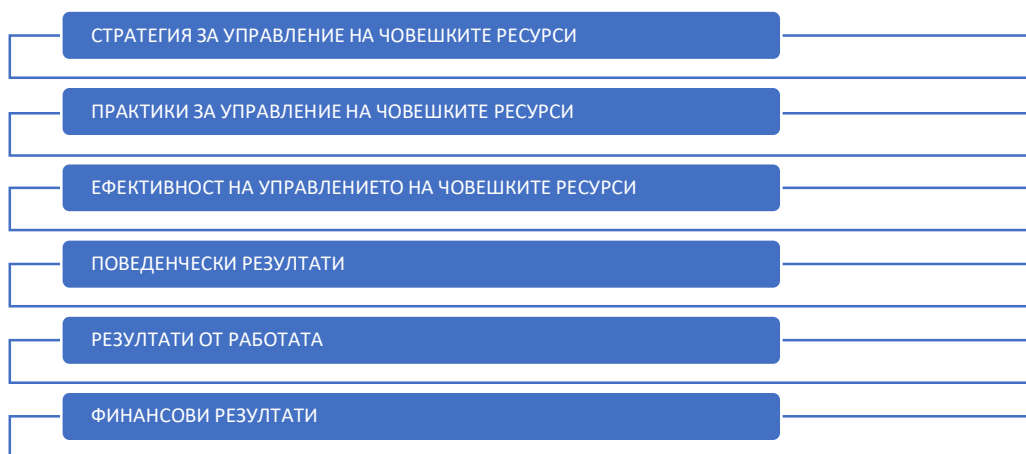
По линия на „факторите на средата“ моделът изтъква като необходимост непрекъснатото наблюдение и анализ на вътрешните и външните фактори, които е възможно да повлияят на организацията на нивото на изпълнение на целите в краткосрочен и дългосрочен план, както и на ежедневните оперативни дейност.

Развитието на системите за управление наред с новата техника и технология се предопределя от измененията на работната сила. Мениджмънтът признава необходимостта от привеждане на управлението в съответствие с новото качество на работната сила. Към неговите характеристики се включват демографските изменения и структурните промени в трудовите процеси, общият ръст на

образователното и квалификационно равнище на наемните работници, промените в системата за мотивация са същите (Калчев, Р., К. Антонова 2014).

Моделът „Харвард” работи в посока служителите да бъдат съпричастни с дейността и целите на организацията, като препоръчва разработването на социална политика, основана на потребностите и интересите им.

Моделът „Гест” е ориентиран предимно към повишаването на финансовите резултати. Неговият създател професор Дейвид Гест е преподавател по организационно поведение и експерт по управление на човешките ресурси. Той създава модела през 1987 г. на база свои проучвания и теории. Подобно на повечето модели за управление, този също изтъква човешкия фактор, като най-важен за организацията. Терминът, който го характеризира и отличава от другите е така наречената **„взаимна и реципрочна отдаденост”**, изразена във взаимната подкрепа, която служителите и организацията си оказват в процеса на постигане на целите. В модела се открояват шест основни направления (Фиг. 2).



Фиг. 2. Модел „Гест”

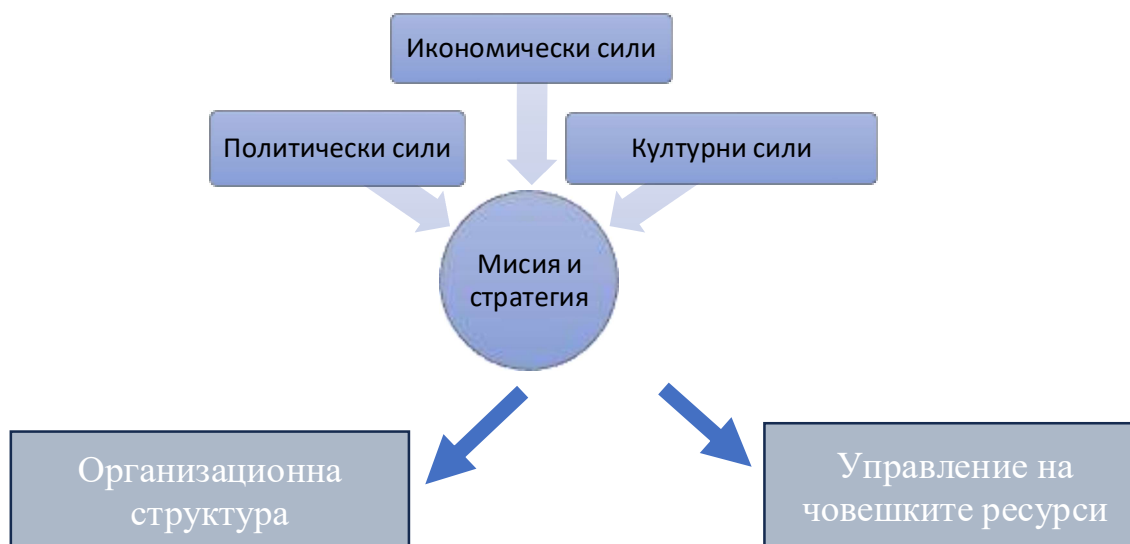
Източник: разработено от автора по <https://www.novavizia.com/model-gest-za-upravlenie-na-choveshkite-resursi/> (последно посетени 31.10.2023 г.)

В модела „Гест” се посочва, че основен гарант за качествено изпълнените задачи от служителите са конкурентните възнаграждения и възможностите за кариерно развитие. В този контекст от съществено значение е подборът на квалифицирани кандидати за вакантните управленски позиции, като същите да бъдат мотивирани да повишават постоянно своята компетентност. Този модел е типичен представител на „меките” модели за управление и изисква непрекъснато наблюдение на поведението на служителите, както и системно следене на резултатите от работата им.

„Скандинавският модел” също се отличава с наличието на подобен тип взаимна отдаденост. Този модел на управление дава пример за ролята и мястото на служителите, които нямат акции в предприятието, но биват включени в управлението с цел повишаване на тяхната социална значимост. Идеята е, че най-високата ефективност в производството не може да се получи само с най-добрите технически системи, а изисква съвместна оптимизация и на техническите и на социалните системи. Само така мениджърите могат адекватно да се справят с

такива проблеми, като отчуждаване от труда и устойчивостта на работника при повтаряща се монотонна ръчна работа (Коев, Й. и др., 2017)

Моделът „Мичиган” е дело на трима преподаватели от Университета Мичиган (САЩ) – Чарлс Формбрън, Ноел Тиши и Мери-Ан Девана. Датиращ от 1984 г., този модел също споделя мнението, че хората са най-ценния ресурс в организацията. Същественото, което го различава от останалите е по-мащабната визия, вземаща предвид **политическите, икономическите и културните** сили. Тези външни фактори въздействат пряко върху избора на мисия и стратегически цели, съставянето на организационна структура, както и на методите за управление на човешките ресурси. Моделът акцентира върху дългосрочното бъдеще на организацията и разглежда управлението на човешките ресурси като **„управленско средство”** (Фиг. 3).



Фиг. 3. Модел „Мичиган”

Източник: разработено от автора

Основната идея на модела „Мичиган” е, че хората като човешки ресурси трябва да бъдат управлявани така както се управляват и другите ресурси на организацията – финанси, суровини и материали, технология, машини, информация. Строгий подбор и обучение на човешките ресурси са от решаващо значение за изпълнението на бизнес целите на организацията (Христова. Т., 2012)

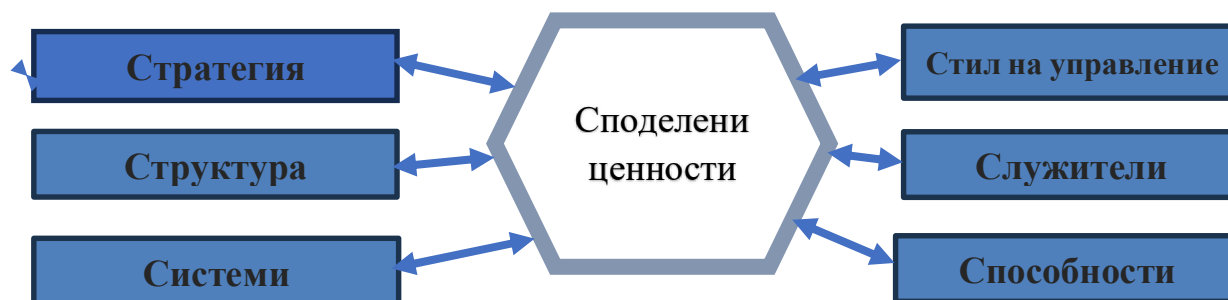
Като представител на „твърдите” модели за управление на човешките ресурси, същият изисква прилагане на строг контрол и разработване на система, която да даде точна оценка за качествено и навременно изпълнение на поставените задачи. За постигането на тази цел, моделът залага на добрата селекция. Специалистите ангажирани с дейността по подбора са натоварени да направят експертна оценка на необходимата за компанията длъжност и на тази база да подберат подходящите кандидати.

Анализът на длъжностите може да се определи като дейност по събирането, оценяването и интерпретирането на информация за характера на трудовите задължения на отделните длъжности и степента на тяхното изпълнение в организацията, за условията на осъществяване на трудова дейност и за изискванията към съответните изпълнители (Калчев, Р., К. Антонова, 2014)

Проектирането на длъжностите е дейност по определяне и описание на съдържанието на трудовите задължения на всяка длъжност, на техните взаимовръзки в организацията, на условията на осъществяване на трудови дейности на изискванията на съответните изпълнители (Калчев, Р., К. Антонова, 2014).

Моделът „7S” на Маккинзи е разработен от Том Питърс и Робърт Уотърман през първата половина на 80-те години. Те са водещите консултанти на една от най-старите международни компании в областта на консултантската дейност „Маккинзи & къмпани”. Моделът има за цел да анализира най-важните елементи в организацията категоризирани в седем основни направления, като също ги разделя на „твърди” и „меки”. Към „твърдите” елементи моделът отнася „Стратегията” на предприятието, „Структурата” на йерархичност и „Системите” във вид на правила и ежедневни задължения заложиени в процеса на работа. Меките елементи намират отражение в „Стилът” на управление на мениджърите в организацията, самите „Служители” и „Способностите”, с които разполагат.

Моделът „7S” на компанията „Маккинзи” поставя седмия важен фактор между „твърдите” и „меките” елементи. Според него „Споделените ценности” са ключов елемент, свързващ и обединяващ всички останали. Тезата е базирана на факта, че първоначално при създаването на всяка организация ценностите представляват визията за бъдещето на нейния пръв основател. Моделът отчита, че тези ценности се променят динамично във времето и влияят на останалите елементи по категоричен начин. Графично има следното изображение (фиг. 4).



*Фиг. 4. Модел „7S” на Маккиинзи
Източник: разработено от автора*

Най-голяма роля за успешното развитие на всяка една организация в условията на засилваща се конкуренция играе човешкият фактор. Високата степен на автоматизация на процесите и бързото навлизане на нови технологии прави хората един от основните източници на конкурентни предимства. Вниманието на мениджърите е насочено към знанията и уменията на заетите лица, към привличането и задържането на таланти, към ангажираността им към организационните цели (Антонова, К., 2017).

Формирането на модел за управление на човешки ресурси, устойчив на динамично променящата се среда предполага заимстване на част от доказалите се положителни страни на разгледаните модели. По наше мнение, на база разгледаните модели процесите по управление на човешките ресурси могат да бъдат представени в следната последователност (табл. 1).

Процес на управление на човешките ресурси

1. Детайлно проучване на политически, икономически и културни въздействия
2. Избор на мисия и стратегически цели
3. Създаване на организационна структура с ясно обособена йерархичност
4. Подбор на квалифицирани специалисти в отдел управление на човешките ресурси, притежаващи нужните качества, умения и опит
5. Подбор на квалифицирани и мотивирани специалисти на управленско ниво
6. Разпределение на управленските функции
7. Анализ и проектиране на длъжностите на средно и ниско ниво
8. Съвместен подбор на компетентни и мотивирани кадри на средно и ниско ниво с желание за развитие
9. Постигане на „взаимна и реципрочна отдаденост“ чрез: ➤ Възможност служителите от всички нива да участват частично в управлението на дружеството ➤ Обвързване на възнагражденията на служителите от всички нива с постигнатите от тях резултати
10. Постоянен анализ на дейностите на всички нива, текущ и последващ контрол

Заклучение

За устойчивото развитие на дружеството е необходимо административният и оперативният мениджмънт да работят съвместно със специалистите ангажирани с управлението на човешките ресурси. Това намира най-точно отражение в изреча „Един човек – един отдел“. Основното придаващо индивидуалност е, че ръководителите на отдели от средно ниво са пряко ангажирани не само с менажиране на оперативните дейности, но и с подбора на точните кадри за тях. Това ще допринесе значително за отсяването на неподходящите кандидати, което на свой ред ще спести ценно време от обучението на неправилния служител и ще минимизира разходите на дружеството в следствие на допуснати грешки от хора без търсените компетенции. Съвместната дейност по подбора на кадри между специалистите в отдел „Управление на човешките ресурси“ и ръководителите на отдели ще подобри координацията между мениджърите на средно и високо ниво, а това ще улесни реализирането на дългосрочните цели на организацията. Постигането на такъв тип взаимна отдаденост ще намали текучеството на кадри, а ръководителите на отдели ще повишат не само своята, но и мотивацията на подчинените си. Предвижда се постигнатите резултати да са пряко обвързани с възнагражденията на служители и ръководители, като ясно изразената йерархичност не допуска смесване на отговорности.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

- АНТОНОВА, К. Устойчив подход за управление на човешките ресурси в организациите, Унив. изд. Наука и икономика, 2017
- КАЛЧЕВ, Р., АНТОНОВА, К. Управление на човешките ресурси, Унив. изд. Наука и икономика, 2014
- КОЕВ, Й., АПОСТОЛОВ, А., ДИМОВА, А., ДИМИТРОВА, Т.ВЕЛЕВА, М., АНТОНОВА, К., КОЛЕВА, В. ПЕТРОВ, П. Управление на човешките ресурси, Унив. изд. Наука и икономика, 2017
- ХРИСТОВА, Т., ВЕЛЕВА, М. Управление на човешките ресурси в туризма, Унив. изд. Наука и икономика, 2012
- <https://www.novavizia.com/model-gest-za-upravlenie-na-choveshkite-resursi/> [Accessed 31.10.2023]