

## СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ И ОСНОВНИ МЕТОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ В КАДРОВИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Мариана Ушева  
Югозападен университет „Неофит Рилски“, Благоевград

### Резюме

Съвременните организации работят в динамично променящи се пазарни условия, което ги принуждава непрекъснато да усъвършенстват системата си за управление на своя основен ресурс - човешкия. Науката за управление на персонала е базова за съвременния мениджмънт и е насочена към оптимизиране и организация на рационалното използване на човешките и интелектуални ресурси на фирмата. В развитието на кадровия мениджмънт на съвременния етап могат да се идентифицират редица тенденции - от хуманизиране на управленската дейност до мобилността на човешките ресурси в контекста на глобализацията. Системата за управление на персонала като важна част от всяка организация се трансформира заедно с промените във външната и вътрешната среда на организацията. В модерния мениджмънт се използват множество методи за управление, оценка и стимулиране на персонала. Те се различават по способите и ефективността на въздействието върху персонала. Всички методи са органично свързани и условно се разделят на три групи: административни, икономически и социално-психологически. От друга гледна точка те са: методи на принудата, методи на подбудата, методи на убеждаване. С усъвършенстването на управлението на персонала от простото „водене на отчет на служителите“ до управлението на човешките ресурси се променят и подобряват и методите на работа във всяко едно от тези три направления на кадровия мениджмънт.

**Ключови думи:** кадрови мениджмънт, човешки ресурси, персонал, тенденции, методи.

**Key words:** personnel management (PM), human resources, personnel, trends, methods.

### Увод

Направлението „кадрови мениджмънт“ се образува в точката на пресичане на множество науки: теория и организация на управлението, психология, социология, конфликтология, етика, икономика на труда, трудово право, политически науки и много други. Във връзка с това, че теорията за управление на персонала или управление на човешките ресурси (която днес все по-често се нарича кадрови мениджмънт) се развива заедно с различни управленски школи, последните неминуемо налагат отпечатък не само върху същността, но и върху наименованието. През последните столетия ролята на човека в организацията търпи съществени промени, ето защо се развиват и уточняват и специфични теории за управление на персонала. Днес се различават три групи теории<sup>1</sup>: класически теории, теории на човешките отношения и теории за човешките ресурси. Сред най-известните представители на класическите теории са *Ф. Тейлър*, *А. Файол*, *Г. Емерсън*, *Л. Урвик*, *М. Вебер*, *Г. Форд* и др. Представители на теорията за човешките отношения са *Е. Майо*, *К. Арджерис*, *Р. Лик* и др. Авторите на теорията за човешките ресурси са

*А. Маслоу*, *Ф. Херцберг*, *Д. Макгрегър* и др. [3, 6, 9] С развитието си, теориите стават все по-хуманни и акцентът се поставя върху личността на работника или служителю като най-важния ресурс за всяка организация.

Така се стига до съвременното схващане, че от качеството на управлението на персонала зависи до голяма степен ефективността на всеки бизнес. Усъвършенстването на управлението на персонала като нови стратегии, технологии и методи има за цел развитието на персонала в компанията като модерна и ефективна система, съответстваща на стратегията за развитието на организацията като цяло и интегрирана в цялостната управленска система. Подобряването на методите и технологията за управление на персонала е целесъобразно при реструктуриране на управлението на компанията или неговата структура, както и за подобряване ефективността на отделните финансови и производствени показатели на организацията, централизация или децентрализация на мениджмънта.

Методите за управление на персонала включват начините, способите за въздействието

<sup>1</sup> Класическите теории се развиват в периода от 1880 до 1930 г.; теориите на човешките отношения започват да се прилагат от началото на 1930 г. и теориите за човешките ресурси са най-съвременните и поставят основата на модерния кадрови мениджмънт.

върху колективи или отделни работници/служители с цел осъществяване на координация на дейността в процеса на функционирането на организацията. Те са различни в зависимост от конкретните условия и конкретната фирма.

Системата за управлението на персонала трябва да осигурява йерархично взаимодействие между нивата на управление (структурни единици или отдели, ръководители), чиято принципна характеристика е така нареченото несиметрично предаване на информация „надолу“ (дезагрегиране, детайлизация) и „нагоре“ (агрегиране) по системата на управление. Освен това, тя осигурява рационалната автономност на структурните подразделения на фирмата или отделните мениджъри.

Взаимодействието между йерархичните нива по вертикала, както и между относително автономните звена на системата за управление на персонала по хоризонтала трябва по принцип да съответстват на основните цели на организацията и да бъдат синхронизирани във времето.

За да се осигури устойчиво функциониране и продължителна експлоатация на системата за управление на персонала е необходимо да се предвидят и включат специални „локални (местни) регулатори“ [6], които в случай на отклоняване на организацията от определената цел да поставят служители или звена в „неизгодно положение“, което да ги предизвика към регулиране на системата за управление на персонала.

Управлението на персонала както по вертикала, така и по хоризонтала може да се осъществява по различни канали: административно-управленски, икономически, правни и др. Трябва да отбележим, че системата за управление на персонала трябва да се отличава с концептуално единство, да съдържа достъпна и разбираема терминология, дейностите на всички отдели и ръководители трябва да бъдат унифицирани „на носещи конструкции“ (етапи, фази и функции) за различните процеси на управление на персонала [2].

Системата за управление на персонала следва да осигури максимално удобство за креативни творчески процеси на обосновка, изработване, приемане, реализация и развитие.

## 1. Съвременни тенденции в кадровия мениджмънт

В развитието на кадровия мениджмънт на настоящия етап могат да се отбележат определен брой основни тенденции [5], които бързо се видоизменят, включват както нови форми, така и връщане към класическите методи в „нов прочит“ при реализацията си. Нека разгледаме основните шест тенденции, които бележат съвременния кадрови мениджмънт (Табл. 1).

Табл. 1. Съвременни тенденции в кадровия мениджмънт

<i>Първа</i>	Хуманизация на управленската дейност.
<i>Втора</i>	Преход от кадровата работа към управление на персонала (човешките ресурси).
<i>Трета</i>	Промяна на ролята на HR специалистите.
<i>Четвърта</i>	Усъвършенстване на методите на управление на персонала.
<i>Пета</i>	Въвеждане на информационните технологии в системата за управление на персонала.
<i>Шест</i>	Глобализация и мобилност на човешките ресурси (транснационален състав на човешките ресурси и изграждане на глобални компании); космополитност.

Първата и основна тенденция е *хуманизацията на управленската дейност*. Съвременните компании възприемат своите служители като основният си ресурс и капитал, като ключовата ценност, с която разполага организацията. Ценност, която е необходимо да се пази и развива. По същество всяка управленска дейност е дейност, свързана с управление на хора.

Втората тенденция се състои в *преминаването от кадрова работа към управлението на персонала*. Тук се има предвид, че първичната кадрова работа включва само регистриране и отчитане на работниците и служителите (често само като количествен отчет). При управлението на персонала и човешките ресурси вече акцентът се измества върху тактики и стратегии за използването на човешкия потенциал. Организацията, които дават заявка за конкурентоспособна дейност на пазара неминуемо стигат до управление, подбор, оценка, обучение, мотивиране и т.н. на персонала, разработват планове за кариерно развитие и професионално израстване. Тук се включва и търсенето, развитието и задържането на талантиливите служители в организацията [7].

Третата тенденция е в *променящата се роля на HR специалистите и отделите им*. Съвременните организации вече включват в структурите си не обикновени отдели „Кадри“, а HR отдели или Дирекции, занимаващи се целево с управлението на персонала, а не само с неговото регистриране. Инспекторите или специалистите „Кадри“ са заменени с HR мениджъри и специализирани отдели, професионално занимаващи се с подбор, обучение, кариерно развитие и т.н. на кадрите на компанията.

Четвъртата тенденция засяга *подобряването на управленските HR практики*. Тази тенденция е обща за всички елементи на управлението на персонала - набиране и подбор, мотивация, оценка, обучение, планиране, кариерно развитие, и освобождаване на персонала. Например през последните години започва широкото използване на методи като Асесмънт център, کوچинг, тиймбилдинг, специфично управление по цели, проекти и т.н.

Петата тенденция се изразява във *въвеждането на информационните технологии в системата за управление на персонала*. Компютърните технологии се използват във всички аспекти на кадровия мениджмънт - планиране, обучение, оценка на персонала. Съвременните организации прилагат различно програмно обезпечение за воденето на отчет на персонала на компанията, контрол и водене на документацията. В допълнение, благодарение на Интернет и други мрежови технологии се появяват нови форми на взаимодействие между служителите и организацията – като например SOHO (Small Office Home Office<sup>2</sup>).

Шестата тенденция се отнася до *световните глобализационни процеси*. Първо, в контекста на глобализацията, човешките ресурси стават все по-мобилни не само в страната си, но също така и между различните държави. Конкурентната борба за най-добрите кадри (и особено за служителите, идентифицирани като таланти [7]) вече не е само на ниво компания, но и на държавно равнище (все по-често през последните години се коментира феномена „изтичане на мозъци“). На второ място се появяват транснационални компании, чийто служители са представители на различни държави и култури. При тези обстоятелства се появява ново предизвикателство в управлението на персонала – организация на хармонично (безконфликтно) и ефективно взаимодействие на служители

с различен национален менталитет, национална ценностна система и култура [8].

По този начин системата за управление на персонала, като важна част от всяка организация, се трансформира заедно с промените във външната и вътрешната среда на организацията.

## 2. Методи за управление на персонала

Промените в спецификата на труда и изискванията на работодателите към персонала водят до трансформация и на системата за управление на персонала в съвременните организации, до привеждането им в съответствие с бързо променящите се условия на функциониране. В процеса на подобряване на управлението на персонала от обикновеното водене на отчет на служителите до управлението на човешките ресурси се променят и подобряват и методите.

Усъвършенстват се методите на управлението на персонала на тактическо ниво на управление. Необходимостта от комплициране на методите и технологиите за управление на персонала е свързана с промените в процеса на труда. Те се изразяват в това, че усложняването на производство изисква все по-квалифициран труд, а тъй като в съвременните условия знанията „остаряват“ много бързо се появява и потребността от нови нетрадиционни форми на обучение и управление (например от разстояние, използвайки компютърните технологии и т.н.).

Подобряват се методите за оценка на персонала, тъй като от качеството на човешките ресурси в крайна сметка зависи качеството на работа в цялата организация, и в съвременните условия е необходимо да се оценяват не само резултатите от работата или професионалните знания и умения, а в по-голяма степен личностните характеристики и потенциал на служителите. Постоянно се акцентира вниманието върху мотивирането на персонала за работа в конкретната организация и стимулирането на неговата лоялност.

Така, в съвременния кадрови мениджмънт се използват множество методи за управление на персонала, като всички те се отличават с различните си способности и ефикасността си на въздействие върху персонала. Най-известните са: *административни, икономически, социално-психологически*. Нека ги разгледаме накратко.

<sup>2</sup> Изпълняване на служебните задължения извън офиса (от дома, командировка и т.н.), дистанционно.

*Административните методи* определят непосредственото въздействие върху всеки служител - всеки нормативен документ или предписание трябва да бъдат изпълнени безусловно. Тези методи се фокусират върху такива мотиви на поведението, като осъзнаване на необходимостта от дисциплина, чувство за дълг, желание на служителя да работи именно в тази организация, културата на трудовата дейност и т.н.

Административните методи на управление са основани на принципа на единоначалието (който съхранява непрекъснатостта на командната верига в организацията), дисциплината и отговорността, под формата на институционално (организационно) и нормативно въздействие. Организационното въздействие е насочено към организация на процеса на производството и управлението и включва организационно регламентиране, организационно нормиране и организационно-методическо инструктиране [10].

*Икономическите методи* са елементи на икономическия механизъм с помощта, на който се осигурява прогресивното развитие на организацията. Най-важният икономически метод на управление на персонала е технико-икономическото планиране, което обединява и синтезира в себе си всички икономически методи на управление.

Трябва да се отбележи, че в условията на пазарна икономика икономическите методи вземат превес, независимо от това, че характерът им на управленско въздействие е по-скоро косвен. Това се дължи на факта, че икономическите методи формират икономическите интереси на работника (служителя) чрез индивидуалната или групова материална заинтересованост.

В основата на *социално-психологическите методи на управление* е използването на такива социални механизми, като например системата на взаимоотношения в колектива, екипната работа, социалните потребности и т.н. В същото

време всички тези методи са насочени към мотивиране на служителите да вършат максимално качествено работата си и да осигурят тяхната лоялност.

Тоест, в основата на социално-психологическите методи е използването на социалния механизъм на управлението (взаимоотношения, социални потребности и др.). Спецификата на тези методи е в използването на неформалните фактори, интересите на личността, групата, екипите в процеса на управление на персонала.

Социално-психологическите методи се базират на използването на закономерностите на социологията и психологията. Обект на тяхното въздействие са групи от хора и отделни личности. По мащаб и способности на въздействие тези методи могат да бъдат разделени на *две основни групи: социологически методи*, които са насочени към групи от хора и тяхното взаимодействие по време на работния процес; *психологически методи*, които целенасочено въздействат върху личността на конкретния човек. Делението е доста условно, защото в съвременното обществено производство индивидът не работи в изолация, а в различни като психология групи от хора. Ето защо например едно от важните нови направления в работата с персонала е психологическото планиране. То е насочено към формиране на ефективно психологическо състояние на колектива на организацията. Предполага постановка на целите на развитието и критериите за ефективност, разработването на психологически нормативи (като прагови възможности за всеки служител), методи за планиране на най-добрия психологически климат и постигането на оптимални крайни резултати.

Независимо от условното разделяне на тези три групи, всички методи са взаимно свързани, но всяка група се отличава със свои специфични подходи, техники и способности, които могат да се обобщят в следната таблица (Табл. 2).

Табл. 2. Съвременни методи за управление на персонала

Административни, организационни или организационно-административни методи ( <i>принуда</i> )	Икономически методи ( <i>заинтересованост</i> )	Социално-психологически методи ( <i>убеждение</i> )
В основата на административните методи са властта, дисциплината и изискванията. Могат да се срещнат като „методи на тоягата“	Икономическите методи се основават на правилното използване на икономическите закони. Въздействието е от типа „метод на морковата“, чрез който според HR специа-	Социално-психологическите методи за управление на персонала оказват влияние чрез използване на мотивацията и моралното въздействие и са известни като „методи на убеждението“.

(продължение)

<p>(„методи на камшика“).</p>	<p>листите, колкото по-разнообразни са отговорностите на служителите, толкова по-ангажирани се чувстват те с целите на компанията и съответно изпълняват качествено задълженията си.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формиране на структурата на органите на управление;</li> <li>- утвърждаване на административни правила и норми;</li> <li>- издаване на заповеди и разпореждания;</li> <li>- подбор и наемане на работа;</li> <li>- разработване на разпореждания, инструкции и длъжностни характеристики;</li> <li>- стандарти на организацията и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- икономически анализ;</li> <li>- икономическа обосновка;</li> <li>- планиране;</li> <li>- материално стимулиране;</li> <li>- ценообразуване;</li> <li>- данъчна система;</li> <li>- икономически норми и нормативи;</li> <li>- подходящо фирмено обучение и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- социално-психологически анализ;</li> <li>- социално-психологическо планиране;</li> <li>- създаване на творческа атмосфера;</li> <li>- социална и морална мотивация и стимулиране;</li> <li>- стимулиране на инициативата и отговорността;</li> <li>- удовлетворение на културните и духовните потребности;</li> <li>- формиране на групи, екипи;</li> <li>- създаване на оптимален психологически климат;</li> <li>- изграждане на социално приемливи норми на поведение;</li> <li>- създаване на система от морални санкции и поощрения и др.</li> </ul>

### Изводи

Управлението на персонала е фундаментът, върху който се изгражда и развива съвременния мениджмънт. То е насочено към оптимизацията и рационалното използване на човешките и интелектуални ресурси за постигане на необходимите за организацията резултати. Днес професионалният кадрови мениджмънт е преди всичко рационална система за създаване и управление на различни бизнес проекти и бизнес структури. За постигането на рационално управление на персонала е необходимо въздействие върху интелектуалния ресурс на всеки отделен служител. При това интелектуалните възможности на отделния индивид се подчиняват на постигането на общата цел при взаимодействието и сътрудничеството с интелектуалния потенциал на другите служители във фирмата.

С други думи, съвременната система за управление на персонала се базира върху търсенето и прилагането на иновационни методи, включващи правилната мотивация (административна, икономическа или социално-психологическа), които за всеки служител са достатъчно основание за максимално самоотдаване в професионалната сфера.

Независимо от динамично развиващата се и променяща се среда принципите на управление на персонала трябва да отговарят на изисква-

нията за системност, комплексност и други научни подходи към управлението. Съвременните методи за управление на персонала трябва да бъдат построени върху свободата на личността, чувството за отговорност и лоялност, екипната работа и зачитането на индивидуалността и таланта, и на тази основа да се формират новите принципи на кадровия мениджмънт. За да се повиши качеството на кадровия мениджмънт е необходимо, след определянето на стратегията за управление на персонала и принципите за работа с него, да се оптимизира структурата за управление на човешките ресурси, процесите и функциите на управление, съвременните методи за работа с кадрите, системата за мотивация и стимулиране.

Съвременните тенденции в кадровия мениджмънт акцентират върху това, че ефективното управление на човешките ресурси гарантирано повишава конкурентоспособността и адаптивността на организацията. Специално внимание се обръща на решаването на ключовите въпроси за изработването и реализацията на действена стратегия за развитието на човешкия капитал, оценката на кадровия потенциал и кариерното израстване в съвременните организации. Развитието и адекватното на съвременните условия управление на човешките ресурси имат решаваща роля за постигането на икономически растеж и просперитет на всяка компания.

#### Литература

1. Виханский, О. *Стратегическое управление*. М. 2001.
2. Ворошилова, Л. *Инновации и конкурентоспособность вузов на рынке образовательных услуг*. Российское предпринимательство. 2002. № 11. с. 76-81; №12. с. 35-40.
3. Егоршин, А. *Управление персоналом*. Н. Новгород. 2001.
4. Здравомыслов, А. *Потребности. Интересы. Ценности*. М.1986.
5. Макхэм, К. *Управленческий консалтинг*: пер. с англ. Дело и Сервис. М. 1999.
6. *Управление персоналом: Учебник для аспирантов*. ЮНИТИ-ДАНА. М. 2007. 571 с.
7. Ушева, М. *Управление на таланта (Talent Management)*. Унив. изд. „Н. Рилски“. Благоевград. 2010.
8. Ушева, М. *Управленски бизнес етикет*. Унив. изд. „Н. Рилски“. Благоевград. 2010.
9. Христов, С. *Основи на управлението*. УНИ ИУ. Варна. 1997.
10. [<http://www.strategplann.ru/metodyi-upravleniya-personalom/types-of-management-personnel.html>].

## CURRENT TRENDS AND KEY MANAGEMENT METHODS IN PERSONNEL MANAGEMENT

Mariana Usheva

*Neofit Rilski South-West University, Blagoevgrad, Bulgaria*

#### Abstract

Modern organizations operate in a dynamically changing market conditions, forcing them to continuously improve our management system of its main resource - human. Science of managing staff is a base for modern management and is aimed at optimizing and organization of rational use of human and intellectual resources of the company. In the development of personnel management at this stage can identify several trends - from humanization of management to the mobility of human resources in the context of globalization. The system of personnel management as an important part of any organization is transformed along with changes in external and internal environment of the organization. In modern management is used multiple methods of management, evaluation and promotion of staff. They differ in methods and efficiency impact staff. All methods are interrelated and is divided into three groups: administrative, economic and socio-psychological. From another perspective, they are methods of coercion, inducement methods, methods of persuasion. With the improvement of personnel management than simply "keeping a record of employees" to human resource management change and improve the methods of work in each of these three areas of personnel management.