
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО СТРАТЕГИЧЕСКИ ФАКТОР В БИЗНЕСА

доц. д-р Мариана Ушева
Международно висше бизнес училище

докт. Линдита Ценай
Югозападен университет „Неофит Рилски“

Резюме. Човешките ресурси заемат централно място във високо конкурентната бизнес среда на съвременното. Независимо от автоматизацията и технологичния напредък, способността на хората да създават иновации и да бъдат креативни остава от съществено значение за успеха на организациите. Инвестициите в човешки ресурси имат стратегическа роля за постигане на високи фирмени резултати и поддържане на конкурентоспособността. Въпреки това, по време на икономически трудности като рецесии, тези инвестиции често се ограничават. Съвременните организации са изправени пред дилемата да съчетаят инвестициите в човешки ресурси с глобализацията и конкуренцията. Фокусът върху човешкия капитал, знанията и уменията на специалистите става все по-важен за подобряване на конкурентоспособността и постигане на успех в бизнеса. Инвестирането в човешките ресурси е от съществено значение за устойчиво развитие и успешно функциониране на организациите в съвременния бизнес свят. Организациите могат да акцентират върху развитието и управлението на човешките ресурси, като по този начин се адаптират към променящите се условия и постигнат траен успех в дългосрочен план.

Ключови думи: човешки ресурси; конкурентност; инвестиции; устойчиво развитие; стратегическа роля

Въведение

В съвременния бизнес свят човешките ресурси заемат централно място в постигането на успех и конкурентно предимство. Хората имат ключова роля за допринасянето на баланс и хармония между различните аспекти на организационното функциониране. Въпреки автоматизацията и развитието на технологиите, способността на хората да създават иновации и да бъдат креативни остава несъмнено важен стратегически фактор за успешното представяне на бизнеса. Те непрекъснато търсят баланс между човешки фактор и автоматизация, ресурси и блага, статукво и иновации, приходи и разходи, проекти и процеси.

Според А. Дамянов, всичко това представлява търсене на „световно икономическо равновесие” (Дамянов, 2009, 5 – 17). Споделяме идеите на Е. Трифонов, че човечеството, съзнателно или не, се подчинява на природния закон за закономерно протичане на явленията и поради това човешките действия са съобразени с физическия ред (Трифонов, 2004, 264). В този контекст не можем да не се съгласим и с изводите от изследванията на М. Бонева, че в резултат от това се проявява целеустремеността на човека към постигане на устойчиво бизнес развитие, конкурентоспособност, както и преминаване на по-високо еволюционно ниво (Бонева, 2013, 133).

Изложение

Със своята мисловна дейност, знания, умения, способности, потенциал и потребности за развитие човекът реализира различни роли в стопанския живот. Той открива, овладява, формира, акумулира, управлява съществуващите възможности, като ги използва, за да създаде стоки и услуги, които задоволяват ментални и други потребности. Същевременно притежава и търси потенциал за развитие, за да се подобрят, обновят, модернизират и усъвършенстват съществуващите възможности в служебна среда и в личностен контекст. На Фигура 1. визуализираме спираловидното бизнес развитие, осъществяващо се от човешки дейности, чрез управляване на съществуващите възможности и с непрестанен стремеж към усъвършенстване, повишаване, подобряване, разширяване, като се възползва от многоаспектния потенциал за развитие и в търсене на оптимални решения (Бонева, 2013, стр. 133 – 134). Отворената спираля представлява символ на целенасоченото развитие, възходящата еволюция и експанзията:



Фигура 1. Спираловидно бизнес развитие, задвижвано от човека
Източник: Бонева, 2013, стр. 134

В организациите отправна точка за разкриване ролята на човешките ресурси е човекът с професионално-квалификационните му възможности, като ключов фактор за постигане на конкурентни предимства, който се разглежда в четири основни аспекта.

Таблица 1. Аспекти на конкурентните предимства на човека

Индивидуалните способности на човека	Мотивация, характеристики, лоялност към бизнес организацията, степен на ангажираност към конкретната трудова дейност и други
Стратегическото значение на човешките ресурси.	Изграждане и издигане на ролята на този вид ресурс над останалите основно по отношение на параметрите: производителност, потенциал и резултати.
Възможностите на мениджърите и специалистите, които осъществяват управлението на човешките ресурси.	Хора управляват други хора.
Интеграцията между управлението на човешките ресурси и общото управление на бизнес организацията.	Между стратегията по управление на човешките ресурси и общата бизнес стратегия.

Източник: Систематизация на автора по Кънев, П. и колектив (2012).
Едно изследване на човешките ресурси в големите бизнес организации,
Алманах за научни изследвания, Свищов, стр. 396.

Все по-често мениджърите и изследователите изтъкват изключителна роля на човешките ресурси за постигането на високи фирмени резултати. Цялостната дейност на бизнес организациите ясно потвърждава, че най-важният актив са хората. Трябва обаче да обърнем внимание, че независимо от общовалидните твърдения, голяма част от организационни решения предполагат относително нисък приоритет на човешките ресурси и на звеното, което е ангажирано с управлението им. За пример може да се вземат условията на рецесия, когато на бизнес организацията ѝ се налага да съкращава своите разходи и тя се обръща първо към инвестициите в човешките ресурси – заплати, обучение, развитие и други.

Изследванията показват, че съвременните големи бизнес организации в областта на трудовите правоотношения са изправени пред критична дилема. Тя оказва влияние в основен план върху начините, по които бизнес организациите управляват човешките си ресурси. Според J. Mello, в наши дни е необходимо стопанските субекти „да играят” на трите основни „арени” на промяна (Mello, 2003, р. 38). Това е представено и на Фигура 2.:



Фигура 2. Трите основни арени на промяна, които са свързани с управлението на човешките ресурси през XXI-ви век

Кънев, П. и колектив подчертават, че сред основните причини за промяната в отношението към човешките ресурси и в трансформирането на процесите по управлението му са:

- специфичната конкуренция и глобализацията;
- непрекъснатата промяна в поведението на държавните институции спрямо бизнес организациите относно трудово-правните отношения;
- динамиката в иновациите (Кънев и колектив, 2012, 396 – 397).

Споделяме гледната точка, че нарастването на ролята на човешките ресурси се осъществява паралелно със засилването на конкуренцията в пазарната среда. Поради това се смята, че е необходимо управлението на човешките ресурси да има стратегическа роля за успеха на бизнес организацията. Силно глобализираният висококонкурентен пазар поставя нови задачи, които са свързани със стратегическите предизвикателства пред управлението на човешките ресурси.

Дълго време управлението на човешките ресурси е ориентирано в напълно традиционните области като: получаване на допълнителни умения, професионално обучение, постигане на по-висока квалификация и други. Практически прилаганите подходи в тази област пренебрегват ефективното позициониране на човека като индивид със специфични характеристики, а се фокусират върху производствените аспекти на работата му.

Освен това отчитат необходимостта от развитие и усъвършенстване на способностите и уменията на специалистите, които не са пряко свързани със специфичните производствени задачи. В наши дни управлението на човешките ресурси все по-ясно акцентира върху цялостния принос на човешките ресурси в големите бизнес организации, като отделя специално внимание на техните: креативност и способност за иновации, принос за общата ефективност на бизнес организацията, роля междуфункционалната интеграция в рамките на бизнес организацията и на участието ѝ в по-големи структурни формирования на основата на пазарни, производствени, иновационни, научни, екологични и социални връзки.

Все по-убедително научните изследвания потвърждават нарастването на значението на човешкия капитал, на специалистите и работниците, на колективните им знания и умения. В нашето съвремие човешките ресурси се превръщат в основен фактор за постигане на фирмените успехи. Тази гледна точка, се признава от бизнес организациите, които осъзнават стратегическата роля на човешките ресурси и работят в тази посока, че функциите им да стават все по-ефективни.

Считаме, че е права И. Пантелеева, че поради динамичното развитие на икономиката, на преден план се извежда нуждата от значителни инвестиции в човешки капитал и пораждащата се потребност от въвеждането на иновативни политики за повишаване на неговото ефективно и качествено развитие (Пантелеева, 2010, 214 – 215). Съгласяваме се и с тезата на П. Кънев и колектив, че акцентирането върху човешките ресурси с опита и знанията им, фокусирането върху тяхната способност адекватно, бързо, целенасочено и същевременно ефективно изпълнение на различни сложни, в повечето пъти и рискови задачи и

дейности е едно от най-важните условия за множество позитивни последствия. Сред тях са:

- икономиките да увеличат потенциала си за развитие – иновационен, интелектуален и производствен;
- големите бизнес организации да поддържат желаното ниво на конкурентна способност;
- отделните индивиди да постигнат съответния жизнен стандарт в съчетание с удовлетвореност от труда и професионално развитие (Пантелеева, 2010, 214 – 215).

Проведе се изследване, чрез попълване на анкетна карта, като в него взеха участие 254 човека на ръководни постове в различни по своята същност, капацитет и обем на производство предприятия от малкия и средния бизнес, опериращи в България (пет от тях) и в Албания (останалите пет).

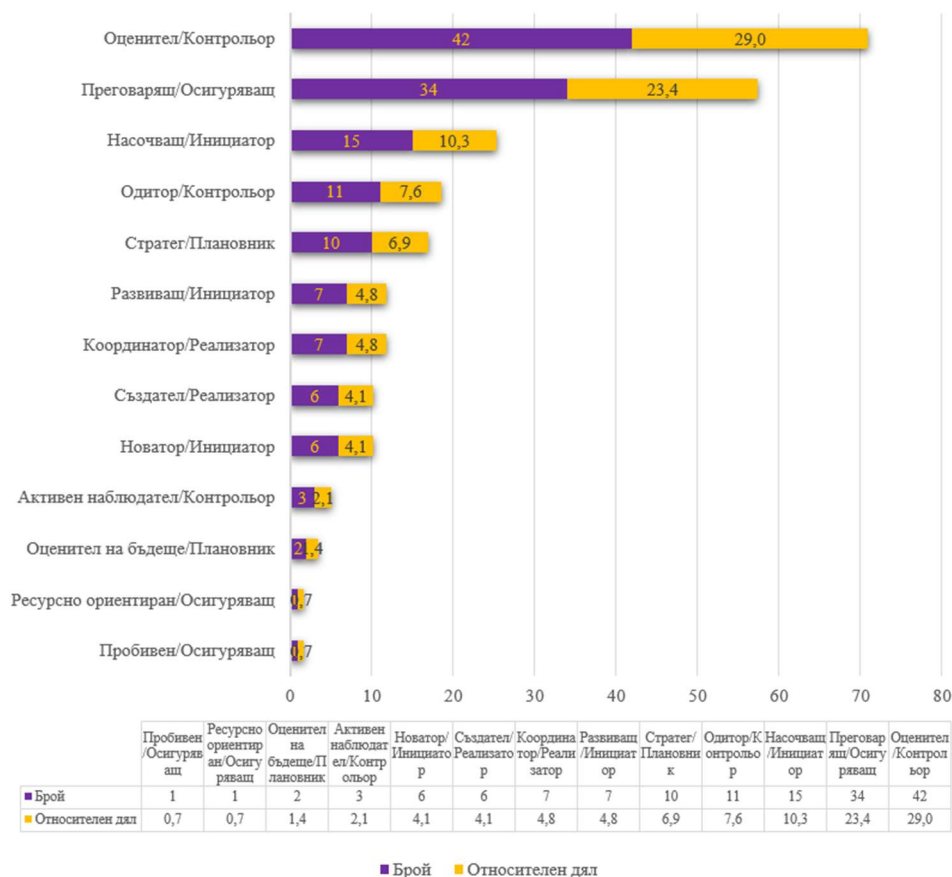
Общият брой на изследваните лица е 254, като от тях 145 души са работещи на територията на България, докато останалите 109 участници са представители на малки и средни предприятия, фирми и организации, чиято дейност се извършва на територията на Албания. В анкетната карта са разгледани 9 въпроса, имащи за цел да дадат обща информация за ролята, която съответният мениджър предпочита да изпълнява в учреждението, в което участва. Анализът от изследваните въпроси отново е разделен на две части, като в първата част са изследвани резултатите от предпочитанията на мениджърите от България, докато през втората част, са разгледани отговорите на мениджърите, заемащи позиции в организации, намиращи се на територията на Албания.

Обобщените резултати са представени на Таблица 2, като са образувани следните групи:

Таблица 2. Разпределение по предпочитани роли на мениджърите от България и Албания

Роля	България		Албания	
	Брой мениджъри	Относителен дял в %	Брой мениджъри	Относителен дял в %
Оценител на бъдеще/ <u>Плановник</u>	2	1,4	–	–
Пробивен/Осигуряващ	1	0,7	–	–
Координатор/Реализатор	7	4,8	5	4,59
Насочващ/Инициатор	15	10,3	12	11,01
Новатор/Инициатор	6	4,1	6	5,50
Одитор/Контрольор	11	7,6		
Оценител/Контрольор	42	29,0	34	31,19
Преговарящ/Осигуряващ	34	23,4	27	24,77
Развиващ/Инициатор	7	4,8	4	3,67
Стратег/ <u>Плановник</u>	10	6,9	8	7,34
Създател/Реализатор	6	4,1	5	4,59
Поддържащ в изправност/реализатор	–	–	1	0,92
Активен наблюдател/контрольор	–	–	1	0,92

За да се пресъздаде по-ясна визуална представа за получените роли и резултати на респондентите от България, е изготвена стълбовидна количествена диаграма с наслагване, на която са представени синтезираните статистическите данни:



Фигура 3. Визуално разпределение на респондентите от България по призвание по роли на мениджърите

Графичното представяне на резултатите от Таблица 2 и Фигура 3 дава възможност, да се отбележи, че в България най-голямо е разпределението на мениджърите, определящи се като „Оценители/Контрольори” – 29% или 42 респонденти. На следващо място се категоризират ръководните кадри, самоопределящи се като „Преговарящ/Осигуряващ” – 23,4 % или 34 човека. С 10,3 % т.е. 15 мениджъри отбелязват отговори, спадащи към ролята „Насочващ/Инициатор”, 7,6 % или 15 от всички мениджъри, участващи в анкетата се определят като „Насочващ/Инициатор”. 11 или 7,6 % от участниците посочват отговори, категоризиращи ги като „Одитор/Контрольор”, а с 1 по-малко или 6,9 % от всички се самоопределят като „Стратег/Плановник”. С еднакви относителни дялове – 4,8% или по 7 човека посочват, че са „Развиващ/Инициатор” и „Координатор/Реализатор”, докато с по 4,1 % или по 6 респонденти се категоризират според анкетата, като „Създател/Реализатор” и

„Новатор/Инициатор”. Тринайсет участници в анкетираният или 1,4 % от всички изследвани дават отговори, които се определят с предпочитани роли – „Активен наблюдател/Контрольор”. С еднакъв и най-нисък резултат като количество се определя само един мениджър или 0,7 % от всички като „Ресурсно ориентиран/Осигуряващ” и един като „Пробивен/Осигуряващ”.

С цел да се визуализират графично всички данни за получените роли на респондентите от Албания, е изготвена стълбовидна количествена диаграма с наслагване, на която са представени синтезираните статистическите данни:



Фигура 4. Визуално разпределение на респондентите от България по признание по роли на мениджърите

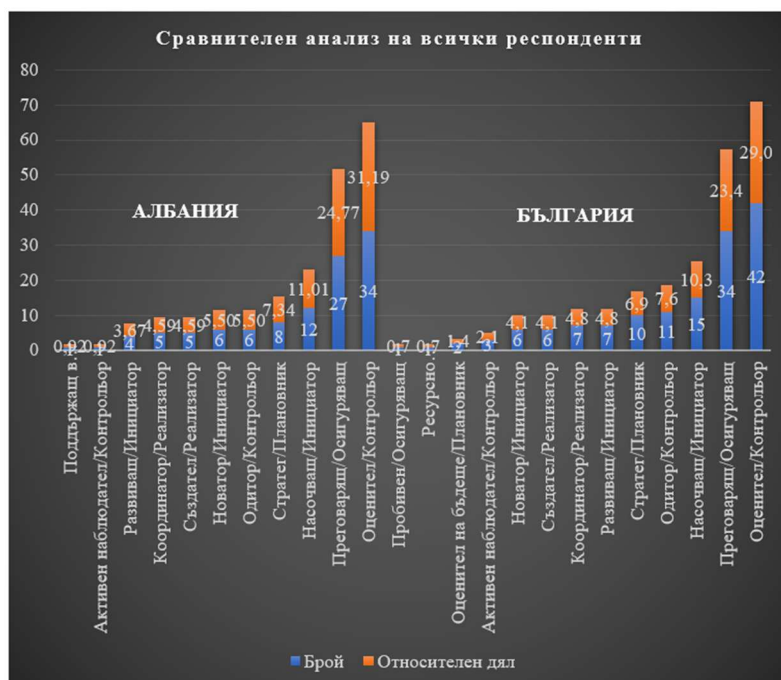
От друга страна за Албания най-голямата част от мениджърите, съответстващи на категорията „Оценители/Контрольори”, представляват 31,19 % или 34 респонденти. На второ място се нареждат ръководителите, които самоопределят себе си като „Преговарящ/Осигуряващ”, съставлявайки 24,77 % или 27 души. С 11,01 %, т.е. 12 мениджъри се

идентифицират като „Насочващ/Инициатор”. След тях 7,34 % или 8 от всички взели участие мениджъри в анкетата, се определят като „Стратег/Плановник”.

Мениджърите, които спадат към „Одитор/Контрольор” и „Новатор/Инициатор” имат еднакъв относителен дял от 5,5 %, с по 6 човека във всяка от тези категории. Също така, с по 4,59 % или по 5 респонденти се категоризират като „Създател/Реализатор” и „Координатори/Реализатори”. Има и 4 участници в анкетата, които съставляват 3,67 % от всички изследвани и се определят като „Развиващи/Инициатори”.

Най-ниският резултат е с еднакъв брой отговори, където по един мениджър, или 0,7% от всички, се определят като „Активен наблюдател/Контрольор” и „Поддържащ в изправност/Реализатор”.

За да се реализира сравнителният анализ на резултатите между българските и албанските мениджъри, е създадена диаграма, на която са визуализирани всички получени комбинации роли, представящи отговорите на респондентите, участващи в анкетирането, както и техните стойности. Статистическите данни са обобщени на Фигура 5:



Фигура 5. Разпределение по роли на респондентите от Албания и България

Анализът на резултатите показва, че възниква закономерност между данните, изобразени на диаграмата. И при двете изследвани групи мениджъри ясно се откроява най-висок резултат на тези от тях, които се определят като „Оценител/Контрольор” – за българските мениджъри относителният дял е 29 %, докато при албанските е 31,19 %. Това са хора, които се класифицират като аналитични мислители. Те базират решенията си върху внимателен анализ на случилото се в миналото. „Вълци-единаци” в работата си, но не в анти-социален смисъл. Обичат да проучват подробно как работи екипът, системите, които използват, истинския им напредък и резултатите, които са постигнали. Този вид мениджъри умеят да използват опита и знанията си, за да дават съвети и насоки при поставянето на цели, както и при идентифициране и решаване на проблеми. Те умеят да правят подробни анализи на разходите, необходими за работата на екипа и на резултатите от работата им. Внимателно наблюдават работата на екипа и умеят да преценяват грешките му и могат да са основен източник на информация в помощ на усилията на екипа, насочени към решаване на даден проблем.

На второ място при изследваните групи мениджъри се нареждат тези, които се определят като „Преговарящ/Осигуряващ” – за българските 23,4 %, докато при албанските мениджъри са 24,77 %. Този тип мениджъри обичат при взимане на решенията си да се ръководят от собствената си ценностна система. Те са добри „продавачи” по природа. Обичат да работят здраво, за да могат хората по-лесно да приемат тяхната гледна точка. Те са убедителни, дружелюбни и настоятелни, когато „продават” нови идеи на екипите си. За да постигнат целите си, се подготвят предварително, без да са твърдоглави и умеят добре да водят преговори от името на целия екип.

Изводите от предоставената информация показват, че мениджърите се самоопределят в различни роли или категории, когато става въпрос за техните функции и отговорности. Някои от тези роли са сходни и се споделят както от българските, така и от албанските респонденти. Това включва категории като „Насочващ/Инициатор”, „Стратег/Плановник”, „Одитор/Контрольор”, „Новатор/Инициатор”, „Създател/ Реализатор”, „Координатор/Реализатор”, „Развиващ/Инициатор”, „Активен наблюдател/ Контрольор”. В тези случаи ролята и разпределението на мениджърите са сходни между двата вида респонденти.

Интересно е, че се откриват и различия в това как се самоопределят мениджърите в българските и албанските организации. В българските организации се появяват роли като „Оценител на бъдеще/Плановник”, „Ресурсно ориентиран/Осигуряващ” и „Пробивен/Осигуряващ”, които не се наблюдават сред албанските

респонденти. При тях се забелязва само една различна роля – „Поддържащ в изправност/Реализатор”.

Следователно, в различните културни и организационни контексти, мениджърите се самоопределят като изпълнители на различни роли, което може да отрази различия в тяхната работна култура, структура на организацията или стратегически приоритети. Тези различия в самоопределянето на ролите на мениджърите могат да са важни за разбирането на това как организациите функционират и какви са техните ценности и приоритети в съответните региони.

Заклучение

От всичко гореказано, можем да направим извода, че човешките ресурси заемат ключово място в бизнеса и имат стратегическа роля за постигане на успех и конкурентно предимство. Хората са важен фактор за балансирането на различните аспекти на организационното функциониране и създаването на иновации. Независимо от автоматизацията, способността на хората да създават и подобряват процеси и стоки остава от решаващо значение за успеха на организацията. Управлението на човешките ресурси е важен елемент за постигане на високи фирмени резултати и приспособяване към променящите се условия на бизнес средата. Въпреки това, съществува диспропорция между признаването на важността им и относително ниския приоритет, който често им се отделя в организационните решения, особено по време на рецесии. Съвременните големи бизнес организации са изправени пред дилемата да съчетаят инвестициите в човешки ресурси с глобализацията и конкуренцията. Настоящото и бъдещето развитие на бизнес организациите изисква фокусиране върху човешкия капитал, знанията и уменията на специалистите, за да се подобри конкурентоспособността и да се постигнат фирмени успехи.

ЛИТЕРАТУРА

БОНЕВА, М. (2013) Човешкият фактор в бизнеса с услуги – роли и посоки, *Научни трудове на Русенския университет*, Том 52, Серия 5.1, Русе.

ДАМЯНОВ, А. (2009) Проблемни перспективи на световната икономика, *сп. Бизнес управление*, бр. 4, Свищов.

КЪНЕВ, П. и колектив (2012) Едно изследване на човешките ресурси в големите бизнес организации, *Алманах за научни изследвания*, Свищов.

ПАНТЕЛЕЕВА, И. (2010) Някои предизвикателства пред човешките ресурси в условията на интензивно иновационно развитие на икономиките. Мениджмънт и инженеринг 10: *Научно-практическа конференция*, Созопол.

ТРИФОНОВ, Е. (2004) Поглед върху развитието на икономическите теории, Русенски университет „Ангел Кънчев”, Русе.

REFERENCES

- BONEVA, M. (2013) The Human Factor in Service Business - Roles and Directions, Scientific Papers of the University of Ruse, Volume 52, Series 5.1, Ruse.
- DAMYANOV, A. (2009) Problematic Perspectives of the Global Economy, Business Management Journal, Issue 4, Svishtov.
- KANEV, P. and team (2012) A Study of Human Resources in Large Business Organizations, Almanac for Scientific Research, Svishtov.
- MELLO, J. A. (2003). Trends Affecting Human Resource Management. // Strategic Human Resource Management, Thomson Asia Pte. Ltd., Singapore.
- PANTELEYEVA, I. (2010) Some Challenges for Human Resources in the Conditions of Intensive Innovative Development of Economies. Management and Engineering 10: Scientific-Practical Conference, Sozopol.
- TRIFONOV, E. (2004) A View on the Development of Economic Theories, University of Ruse „Angel Kanchev“, Ruse.

HUMAN RESOURCES AS A STRATEGIC FACTOR IN BUSINESS

Abstract. Human resources hold a central position in today's highly competitive business environment. Regardless of automation and technological advancements, individuals' capacity to innovate and be creative remains crucial for organizational success. Investments in human resources play a strategic role in achieving high corporate performance and maintaining competitiveness. However, during economic challenges such as recessions, these investments are often constrained. Modern organizations are faced with the dilemma of balancing human resource investments with globalization and competition. The emphasis on human capital, knowledge, and expertise of professionals becomes increasingly vital for enhancing competitiveness and attaining success in business. Investing in human resources is of paramount importance for sustainable development and effective functioning of organizations in the contemporary business world. Organizations can focus on the development and management of human resources to adapt to evolving conditions and achieve long-term success. Strategic utilization of human potential fosters resilience and adaptability, positioning businesses for sustained excellence and growth.

Keywords: human resources; investments; competitiveness; sustainable; strategic.

Assoc. Prof. Mariana Usheva, PhD

ORCID: 0000-0001-8626-2762

International Business School

Botevgrad, Bulgaria

E-mail: musheva@ibsedu.bg

Lindita Cenaj, PhD Student

South-West University „Neofit Rilski“

Blagoevgrad, Bulgaria

E-mail: gjinilindita@hotmail.com