



ДЪЛГОСРОЧНО ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

LONG TERM HUMAN RESOURCES PLANNING

Недко Минчев
Nedko Minchev

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
“St. Cyril and St. Methodius“ University of Veliko Tarnovo

Abstract: Human resource planning is a continuous process that requires constant monitoring and analysis, always in accordance with changes in organizational goals and the environment. Long term planning is a complex task, taking into account a large number of independent variables – scientific and technological development, changes in the labor market, staff resistance to change, market demand, government regulation of labor relations and much more. Personnel managers are obliged to take into account a set of economic, psychological, physiological, social, technical and legal variables, as this is one of the main prerequisites for effective work of staff.

Keywords: planning; prognosis; human resources.

JEL: M54, M21

ВЪВЕДЕНИЕ

Основна стратегическа цел на всяко предприятие е да подобрява конкурентните си предимства, като тази философия е залегнала дълбоко в управлението на дългосрочната перспектива за развитие на предприятието и по конкретно в търсенето на конкурентни предимства на базата на ограниченията и възможностите, които предлага външната среда. В допълнение към това в мениджърските решения се отчита и разбирането, че значителни скрити резерви за развитие на конкурентни предимства се намират вътре в предприятието. Все по-често мениджърите в публичния, частния и неправителствения сектор признават, че служителите са най-важният актив на тяхната организация (Нароон 2016). Практиката на успешните организации показва, че техните постижения не се определят само от външната среда и ситуацията на пазара, но и от активността, участието и приноса на сътрудниците. Именно поради това стратегията за управление на персонала предлага възможно решение на задачата, свързана с развитието на конкурентноспособността на предприятието.

ИЗЛОЖЕНИЕ

По своята същност дългосрочното управление на персонала стои в основата на възприетия бизнес модел в организацията, като определя поведението ѝ в бизнес средата, включително има отношение и към степента на изпълнение на поставените цели и задачи, и то без да може да бъде изкопирано от конкурентите по простата причина, че човешките ресурси са неповторими. Концепцията за дългосрочното управление на персонала дава отговор на следните ключови въпроси:

1. По какъв начин общата организационна стратегия ще се реализира от персонала?

2. Какви човешки ресурси са необходими и то не само като брой, а и като компетентност и качества, включително и за какъв период, т.е. кога ще са необходими?

3. По какъв начин човешките ресурси осигуряват на предприятието конкурентни предимства?

4. Какви са възможностите на организацията да придобива в бъдеще необходимия човешки потенциал и как ще го прави?

5. Как да се оцени ефективността на инвестициите в персонал? и пр.

Принципите при разработването на стратегията за управление на персонала напълно съответстват на принципите при разработването на корпоративната бизнес стратегия. Разбира се, с отчитане на националната култура, акумулирала с течението на времето отношението към труда, собствеността, пазарното поведение и пр. (Hristova 2019(a), p. 85). Това позволява в максимална степен дългосрочното управление на персонала да се съгласува с мисията и бизнес целите на предприятието и свързаните с тях изисквания за постигане на определени резултати под формата на пазарен дял, продажби, компетенции и пр. Именно развитието на компетенциите стои в основата на изискванията към професионалните способности на различните категории персонал.

Дългосрочният план предполага като правило опит да се прогнозира бъдещото развитие и състояние за повече от 5 години напред. Предприятието трябва да оцени търсенето на труд, потенциалните възможности за предлагане на труд и състоянието на външната среда (най-вече от гледна точка технологично развитие в съответния бизнес). Правилното дефиниране на дългосрочния контекст ангажира в много по-голяма степен линейните мениджъри в процеса на стратегическо управление на персонала (Bechet 208). На основата на този анализ се разработва план за това какъв брой и с какви качества хора ще са необходими през следващия период. Основните въпроси, които трябва да се отчитат при разработването на подобен разчет, са:

- има ли (ако няма – възможно ли е да се създаде) група (отдел или друго подразделение) за планиране на човешките ресурси;

- разработват ли се задачи по планирането на човешките ресурси в контекста на постигане на организационните цели при отчитане на планове за: инвестиционна програма; провеждане на реорганизации и други по-мощни промени; изменения на асортимента; изменение на обеми на произвежданата продукция; финансови ограничения и пр.;

- анализира ли се начинът на използване на човешките ресурси и по-конкретно: брой работници от различните категории; текучество на кадрите; обем на извънредния и наднормения труд; брой на непълните работни дни; оценка на ефективността на работа на персонала; равнище на възнаграждения в организацията по отделни групи работници и служители в сравнение с други аналогични предприятия и пр.;

За да се разработи ефективна оценка по всички посочени параметри, е необходимо много подробно водене на база данни за състоянието на предприятието, вкл. и на персонала, по всички направления на дейността.

- от гледна точка на външната среда се изследват: възможностите за привличане на качествен персонал; демографските тенденции; регионалните планове за жилищно строителство и развитие на транспорта; националните рамкови договори относно условията на труд и възнагражденията; политиката на държавата в областта на образоването и социалната защита на работещите, както и условията за пенсиониране и пр.

- потенциалното предлагане на труд се изследва чрез: влиянието на миграционните процеси; последствията от назначенията и текучеството на кадрите в останалите предприятия в региона; възможностите на региона да привлича работници от други райони; промените в равнището на производителност на труда и пр.;

След подробен анализ на динамиката на представените фактори може да се състави окончателен план на човешките ресурси, подробно отразяващ колко работници, с каква квалификация и компетентност, кога имат място в предприятието на различни етапи от бъдещото му развитие. В плана задължително трябва да има информация за: работните места и длъжности, които се очаква

да се появят (съкратят) към даден момент; работните места и длъжности, за които се очаква да продължат да съществуват, но променени; необходимостта от преквалификация и от допълнителна квалификация съобразно очакваните промени в работните места; потребности от професионално обучение; програми за подбор (съкращения) по отделни години; предвидени мерки срещу текучеството и пр.

Разработвайки дългосрочни планове за развитието на човешките ресурси, организацията всъщност се подготвя за последствията от очакваните изменения в средата и свързаните с това промени в начините на управление. Освен това решава своевременно проблемите с дефицита на трудови ресурси и текучеството чрез програмите за развитие и обучение на персонала. Чрез дългосрочната форма на планиране ръководството си осигурява възможност за обратна връзка с подчинените, тъй като всеки може да види своето бъдеще в предприятието, могат да се провеждат консултации, могат да се приемат препоръки още в ранните стадии на внедряване и пр. От друга страна, изкуственият интелект има все по-съществени принос в бизнес процесите на съвременните предприятия (Hristova 2019(b), p. 76). В крайна сметка ръководството провежда критичен преглед на кадровата политика, водена до момента, отчитат се слабости, преодоляват се грешки с идеята да се подобрят интеграцията и координацията при изпълнението на работата.

На практика дългосрочното планиране на трудовите ресурси е доста сложна, отговорна и много неточна задача. Тази комплексност е следствие от следните причини:

1. Някои отрасли се намират в тясна зависимост от разработването на нови продукти във високо конкурентна среда, други могат да изпитват влиянието на политически решения, които трудно се поддават на прогнозиране.

2. Липса на подкрепа от страна на висшето ръководство.

3. Съпротива срещу промените, заложили във плана. Последствията от реализацията на плана за човешките ресурси могат да се възприемат като заплаха от сътрудниците, особено ако се предвиждат обучения, преквалификации и пр.

4. Традиционните трудности, свързани с прогнозирането на социалните и икономическите промени в обществото, особено в периоди на криза и проблеми в предприятието.

5. Необходимостта от поддържането на подробни данни от наблюдения на работните места, изпълнението на трудовите задължения, спазването на почивките, непредвидените прекъсвания и пр.

6. Бързото развитие на новите технологии, което води до непрекъснато повишаване на изискванията към знанията и уменията на персонала и др.

Планирането на реализацията на стратегията за дългосрочно управление на персонала включва поредица от взаимосвързани мероприятия, които позволяват на мениджърите още по уверено да контролират реализацията на заложените мероприятия и своевременно да ги коригират съобразно настъпващите промени. Свързани са с: обучението на ключови фигури в необходимите навици и компетенции за реализация на стратегията; създаване на информационни канали, процедури и механизми за провеждане на стратегията и пр.

Опитът на водещите компании отнежда на дългосрочното планиране на персонала много важно, основно място, тъй като именно то стои в основата на възможностите ефективно да се изпълняват ежедневните дейности на персонала, т.е. то задава онези рамки, в които различните функционални области в управлението на персонала се интегрират в бизнес процесите, протичащи във всяко предприятие. От друга страна българските предприемачи изпитват трудности да делегират на своите колеги и екипи и продължават да разчитат изключително на себе си (Hristova 2018, p. 106). Въпреки това положителни ефекти от дългосрочното планиране на персонала трябва да търсят в следните направления:

- подобряване дейността на предприятието, тъй като персоналят е силно концентриран върху постигането на дългосрочните цели;

- силно се ограничава възможността критичните ситуации да влияят негативно, т.е. чрез този вид планиране организацията има възможност да компенсира до голяма степен лошото състояние на обстоятелствата във външната среда;

- системата генерира своевременни сигнали, предупреждаващи мениджмънта за възникващи проблеми както вън, така и вътре в предприятието, което позволява да се мобилизират ресурси и да се използват възможностите пълноценно;
- действа механизъм за постоянно подобряване на качествените характеристики и развитие на отговорността за получените резултати;
- на практика са разработени и действат обосновани и свързани със стратегията показатели за оценка дейността на предприятието, на неговите подразделения и на отделния служител;
- създава се надеждна основа за функционирането на системата на възнаграждения в тясна връзка със стратегическите интереси на предприятието;
- създават се условия за още по-ефективна и аргументирана управленска работа, особено по отношение на усъвършенстване на бизнес процесите и пр.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Може да се обобщи, че наличието на дългосрочно планиране на персонала позволява да се създадат и развиват конкурентни предимства, своевременно да се осигурява качествен състав на персонала, да се използват ефективни методи за управление на човешките ресурси, да се гарантира възвращаемостта на инвестициите в персонал.

REFERENCES:

1. **Bechet, T. 2008.** Strategic staffing a comprehensive system for effective workforce planning. AMA-COM, pp. 12.
2. **Haroon, A. 2016.** Globalization and the challenges of public administration. Springer International Publishing AG, pp. 34.
3. **Hristova, V. 2018.** Small Entrepreneurship Development in Bulgaria – Some Problems and Challenges. – In: Proceedings of International Conference, Southeast Europe: History, Culture, Politics, and Economy, Bologna: Filodiritto Publisher, pp. 100–106.
4. **Hristova, V. 2019 (a).** Entrepreneurial Environment Developments at South Eastern EU Member states. – In: Proceedings of 2nd International Conference, Southeast Europe: History, Culture, Politics, and Economy, Bologna: Filodiritto Publisher, pp. 84–89.
5. **Hristova, V. 2019 (b).** Advantages and limitations of chat bots in human resources management activities – Научные горизонты, 8 (24), pp. 74–80.

За контакти:

Недко Минчев, доцент, доктор
 Служебен адрес: В. Търново, ул. „Г. Козарев“ 1А
 ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Стопански факултет,
 катедра „Стопанско управление“,
 Ел. поща: n.minchev@ts.uni-vt.bg
