

**ГЪВКАВИТЕ СТРАТЕГИИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ –  
ПРЕДПОСТАВКА ЗА УСПЕХ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

**Боряна Трифонова**

*Минно-геоложки университет „Св. Иван Рилски“, 1700, София, България, Студентски град, ул. „Проф. Боян Каменов“, boriana\_trifonova@abv.bg*

**Резюме**

В условията на задълбочаваща се конкурентна борба, ускорен технологичен процес и динамика на пазара на труда, проблемът с търсенето на възможности за развитие на бизнес организациите придобива много голямо значение. Акцентът върху оптималното използване на човешките ресурси е насочен към ангажираното и мотивирано поведение на заетите. Гъвките стратегии за използване на човешките ресурси позволяват на бизнес организациите да се променят своевременно и без съществена загуба на ефективност, като поддържат своята конкурентоспособност при появата на нови технологии, нови продукти или други промени, наложени от пазарната конюнктура. В докладът е направен теоретичен преглед на гъвките стратегии за използване на човешките ресурси. Сравнителният анализ на най-популярните стратегии и посочените насоки за прилагането им в практиката на бизнес организациите са предпоставка за повишаване на резултатите от фирмената им дейност.

*Ключови думи: гъвкави стратегии, човешки ресурси, бизнес организации*

**FLEXIBLE STRATEGIES OF USING HUMAN RESOURCES – PRECONDITION  
FOR SUCCESS OF BUSINESS ORGANIZATIONS**

**Boryana Trifonova**

*University of Mining and Geology “St. Ivan Rilski”, 1700, Sofia, Bulgaria,  
Studentski grad, “Prof. B. Kamenov” street, boriana\_trifonova@abv.bg*

**Abstract**

In conditions of deepening competitive struggle, frequent technological process and dynamics of labor market, problems with opportunities for business organization development become more important. Focus on optimal using of human resources is aimed at engaged and motivated behavior of employees. Flexible strategies of using human resources enable business organizations to change opportunely. They maintain their competitiveness at the onset new technologies, new products and other changes related to market context without big loss of effectiveness. In this report we give a theoretical review of flexible strategies of using human resources. Comparative analysis of the most popular strategies and guidelines for their application in business organizations are preconditions for increasing good results of company's activity.

*Key words: flexible strategies, human resources, business organizations*

**Увод**

В условията на задълбочаваща се конкурентна борба, ускорен технологичен процес и динамика на пазара на труда, проблемът с търсенето на възможности за развитие на бизнес организациите придобива много голямо значение. Всяка организация, независимо от формата си на собственост, размер и предмет на дейност, трябва да разполага, използва и управлява необходимите в количествен и качествен аспект

ресурси. Най-важните и най-сложните за управление са човешките ресурси. „Те освен че са носители на работна сила, са средство за реализиране на предварително набелязани желани крайни състояния, към които се стреми всяка бизнес организация.“ (Шопов, Д., М. Атанасова, 1998). Използването на човешките ресурси характеризира състоянието на тяхното функциониране в организацията, както и ефективността от това функциониране. Р. Димитрова и Р. Владов твърдят, че „човешките ресурси са един от основните фактори за постигане и поддържане на устойчиво високо равнище на конкурентоспособност, а оттам и за просперитет на предприятието“. (Димитрова, Р., Р. Владов, 2014). Акцентът върху оптималното използване на човешките ресурси е насочен към ангажираното и мотивирано поведение на заетите.

### 1. Необходимост и характеристика на гъвкавите стратегии

Гъвкавите стратегии за използване на човешките ресурси позволяват на бизнес организациите да се променят своевременно и без съществена загуба на ефективност, като поддържат своята конкурентоспособност при появата на нови технологии, нови продукти или други промени, наложени от пазарната конюнктура. Основните причини за големия интерес към гъвкавите стратегии са предопределени от:

- При нарастващата конкуренция работодателите се стремят по-пълно и по-ефективно да използват човешките ресурси, с които разполагат, както и да намалят разходите си за труд в общия разход за производство и реализация на продукцията;
- Динамичната среда на продуктовия пазар налага промяна в производственото поведение на организацията;
- Непрестанната трансформация в структурата на човешките потребности изисква своевременна промяна в структурата на произвежданите продукти и услуги;
- Технологичните нововъведения налагат адекватни и навременни промени в структурата на производството, техниката, технологията, организацията и управлението;
- Невъзможността на работодателите да намерят достатъчно подготвени и квалифицирани служители на пазара на труда изисква промяна в тяхното отношение към заетите, предлагане на по-благоприятни условия на труд и заплащане.

Като най-използвани гъвкави стратегии можем да отбележим: **Гъвкава численост, Гъвкава специализация, Функционална гъвкавост, Гъвкава заплата, Гъвкава група и Гъвкаво работно време.**

**Гъвкавата численост** се свързва със способността на организацията да реагира своевременно на промените в търсенето на произвежданите от нея продукти и услуги като увеличава или намалява количеството труд, вложен в производството. Това се постига чрез увеличаване или намаляване на отработените часове или броя на заетите когато се налага. Към гъвкавата численост се отнасят следните разновидности: сезонна заетост, работа на непълно работно време, работа на поделена длъжност, работа за изпълнение на междинни задачи, дистанционна работа, ротационна заетост.

**Гъвкавата специализация** изисква от организацията да има възможност своевременно и без загуба на ефективност да променя структурата да произвежданите продукти и услуги, дори да има шанса да започне производството на напълно нови за нея видове. Бизнес организацията, за да приложи тази стратегия, трябва да разполага с необходимата техника, технология и организация на производството, които се поддават на бърза пренастройка, както и с високо квалифициран персонал, готов да осъществи трансформацията.

**Функционалната гъвкавост** характеризира способността на бизнес организацията да привежда специалните знания и професионални умения на заетите в съответствие с новите изисквания на работните места или длъжностите, наложени от новите условия. За да се използва тази гъвкава стратегия е необходимо организацията да разполага с: 1. Персонал с поливалентна подготовка и висока професионална квалификация; 2. Изградена и ефективно функционираща система за повишаване на квалификацията на заетите; 3. Изградена и непрекъснато функционираща система за оценяване на трудовото представяне, както и за преценка на необходимостта от допълнително обучение и квалификация; 4. Изградена система за поощряване на персонала за високи резултати, за повишаване на професионалната си подготовка и за преквалификация.

**Гъвкавата заплата** включва в себе си възприемане на такива принципи, правила и процедури, чрез приложението на които средствата за работна заплата и допълнителни възнаграждения могат да нарастват когато се увеличава производителността на труда и обратно – намаляват при намаляване на производителността на труда. Това може да се постигне чрез: 1. Обвързване с използване на гъвкавото работно време; 2. Обвързване с индивидуалните постижения на съответните работни места; 3. Обвързване на доходите на заетите с годишните финансови резултати на организацията.

**Гъвкавата група** е вид екипна форма на работа. Когато настъпят нововъведения в техниката, технологията или структурата на произвежданите продукти наличието на такава група позволява съответна промяна в организацията на работата и реструктуриране на заетите. За целта е необходимо тази група да е съставена от специалисти с широко профилна професионална квалификация, което ще им позволи да изпълняват много и различни задачи, да реагират адекватно на промените в средата и да работят успешно в условията на изискуем краен резултат и срок.

**Гъвкавото работно време** е специфична организация на работното време, което се прилага когато производството го позволява. При него човешките ресурси могат сами да избират началото и края на работното време в рамките на договорената продължителност на работния ден с определено присъствено време. Тази организация на работа позволява да се постига по-ефективно използване на работната сила и съчетаване на лични и организационни интереси, с което се повишава удовлетвореността от труда.

## 2. Сравнителен анализ на най-популярните гъвкави стратегии за използване на човешките ресурси

По-долу е представен сравнителен анализ на гъвкавите стратегии, който дава възможност на бизнес организациите да изберат най-подходящата стратегия за тяхната ситуация. Динамичните промени налагат една постоянна гъвкавост в работата на организациите. Но когато се пристъпва към замяна на традиционните отношения между работодател и работник е необходимо първо да се видят предимствата и недостатъците на предлагания нов модел.

Табл.1. Сравнителен анализ на най-популярните гъвкави стратегии за използване на човешките ресурси.

Гъвкави стратегии	Предимства	Недостатъци
Гъвкава численост	По-голяма ефективност и рентабилност на труда от	Затруднена комуникация и управление на персонала, който има непостоянна величина;

## Science & Technologies

	икономии на разходи за възнаграждения; Помага за разрешаване на краткосрочни проблеми за организацията, като при нужда се наема висококвалифицирана и разнообразна работна сила.	Риск за сигурността на фирмената информация.
<b>Гъвкава специализация</b>	Няма загуба на ефективност; Бързо усвоява производството и предлагането на нови продукти и услуги; Конкурентоспособност на бизнес организациите в променящата се среда.	Необходима е техника и технология, поддаващи се на бърза настройка; Необходими са добра организация на работата и високо квалифицирани работници.
<b>Функционална гъвкавост</b>	Бизнес организациите стават адаптивни към средата, защото разполагат с квалифициран и подготвен персонал за всякакви промени в техниката, технологията и структурата на произвежданите продукти; Повишава удовлетвореността на персонала от работата.	Не може да се приложи при липса на едно от условията за използването и.
<b>Гъвкава заплата</b>	Мотивира персонала за качествено и срочно изпълнение на задачите, за които се полага допълнително заплащане.	Ако не се отчете причината за лошо и забавено изпълнение това заплащане може да бъде демотивиращо.
<b>Гъвкава група</b>	Групите са съставени от специалисти с широко профилна специализация; Изпълняват се различни задачи; Реагира се адекватно на промени в техниката и технологията; Работят успешно в автономен режим.	Липсва специализация за конкретна работа; Нужно е да се отчита индивидуалния принос на всеки член.
<b>Гъвкаво работно време</b>	Освобождава хората от напрежение; Съчетание между лични и организационни интереси; Намалява отсъствията от работа; По-добра координация между хората; Удължено работно време на бизнес организацията; Повишава удовлетвореността на персонала от работата.	Необходима е технологична въоръженост за проследяване на работното време; Изисква само-организиран персонал.

### 3. Насоки за прилагане на гъвковите стратегии в практиката на бизнес организациите

Правилната гъвкава стратегия е тази, която ще стимулира бизнес отношенията, не само с външните контрагенти и общественост, но и с човешките ресурси в организацията. При променените условия, управлението на бизнес организациите трябва да избере дали да приложи гъвкава стратегия и да промени отношението си към персонала или да изгуби таланта. Необходими са: правилно изградена система за управление и разписани ясни процедури с конкретно зададени срокове за изпълнение, само-организиращи и отговорни служители. Съвременните служители искат повече от една интеграция между работата и живота, очакват да получат удовлетвореност от вложените усилия. Това ще се постигне когато бизнес организацията оценява **индивидуалния принос** на всеки от служителите, а не само да отброява физически отработените часове.

За да се приложат голямата част от гъвковите стратегии, едно от изискванията е широко профилната професионална **квалификация на заетите**, което ще подпомогне бързата адаптация на организацията към новите условия. Според П. Кънев и кол. (Кънев, П. и кол., 2012) „бизнес организациите трябва да се превърнат в *инкубатори на знанието*, предоставящи условия за обучение, за подобряване, разширяване и развитие на уменията на настоящите и бъдещите специалисти и работници“. Приоритет във фирмената дейност трябва да бъде инвестирането в човешкия капитал, осигуряването на възможности за израстване в кариерата. Налага се разбирането, че талантите, уменията и личните качества на персонала влияят силно върху по-доброто представяне на организацията на пазара. Като основен показател за постигане на бизнес целите са повишаване на компетенциите на заетите и непрекъснато обучение за придобиване на нови знания, развиване на лидерски умения, професионални и технически качества.

Пристъпвайки към приложението на една или друга от гъвковите стратегии, бизнес организацията трябва да съобрази и да си подсигури **инструментариум**, който ще и позволи да (Roberts, K., S. Woods at all):

- се фокусират върху начина на живот на своя персонал и включват новаторски, творчески и гъвкав график на работа, доходи и социален живот;
- изграждат екипи от експерти, които да използват уменията, опита и знанията на всички заети лица;
- търсят гъвкави начини за коригиране на „старите правила“, които вече не са приложими на съвременния пазар;
- планират и управляват талантите си;
- изоставят традиционните подходи за управление на кариерата /системи за развитие.

#### Заклучение

В основата на създаването на гъвковите стратегии е стремежът за балансиране на интересите на организациите и персонала, а резултата от това обвързване са мотивирани и ангажирани с фирмените цели служители. Оптималното използване на човешките ресурси е един от факторите за повишаване на конкурентоспособността на бизнес организацията. Осигуряването на подходяща работна среда и възможност за обучение и професионално израстване води до създаване на по-голяма добавена стойност. Съобразяването с посочените насоки за прилагането на гъвковите стратегии в практиката

на бизнес организациите са предпоставка за повишаване на резултатите от фирмената им дейност.

### Литература

1. Владимирова, К., Гъвкави стратегии и политики в условия на криза, сп. Човешки ресурси, бр.2, 2009.
2. Димитрова, Р., Р. Владов, Гъвкавите стратегии за използване на човешките ресурси: възможност за повишаване на конкурентоспособността на организациите от сектора на информационните технологии, сп. Управление и устойчиво развитие, бр.4/2014 (47).
3. Кънев, П. и кол., Предизвикателствата пред човешките ресурси, сп. Диалог, ИНИ, Извънреден тематичен II, август 2012.
4. Паунов, М., 2004, Стратегическо управление на човешките ресурси, ИУ Стопанство, С.
5. Трифонова, Б., 2018, Управление на човешките ресурси, Авангард Прима, С.
6. Шопов, Д., М. Атанасова, 1998, Управление на човешките ресурси, част I, Тракия-М, С.
7. Roberts, K., S. Woods at all. Strategic Human Resources and Human Capital Development: Strategies for Managing the 21<sup>st</sup> Century Workforce, p. 18, <http://www.forumonpublicpolicy.com/summer08papers/archivesummer08/roberts.pdf>.