

JEL: M120, M110, M50

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИЯТА

Миглена Цанева Пенчева¹

¹ Русенски университет „Ангел Кънчев“, Русе. E-mail: mpencheva@uni-ruse.bg

Резюме

Целта на настоящата статия е да се очертаят някои предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в производствени предприятия. Обект на изследване е предприятие от леката промишленост, разположено на територията на град Русе. Избраният метод е изследване на случай (казус). Очертани са четири основни предизвикателства, а именно: а) недостиг на работна ръка; б) задържане и свиване на персонала; в) липса на ангажираност към целите на фирмата; г) проблеми с набора на нови работници.

Ключови думи: Управление на човешките ресурси, производство, предизвикателства, изследване на казус.

CHALLENGES UPON MANUFACTURING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Miglena Tsaneva Pencheva

Abstract

The aim of the article is to outline some challenges upon human resource management in manufacturing. The object of the study is a light industry enterprise located in Ruse city. The employed research method is a case study. Five main challenges have been identified, i.e. a) workforce shortage; b) retention and attrition; c) lack of commitment to the company's objectives; d) competition from similar employees; e) recruitment and selection.

Keywords: Human resource management, Manufacturing, Challenges, Case Study.

Въведение

Управлението на човешките ресурси е в ползрението на академици и практики, тъй като човешките ресурси са едни от основните ресурси за оперирането на всеки бизнес. Управлението на хората в организацията е пресечна точка на множество фактори от външната и вътрешната среда, а именно: икономически, демографски, политически, регионални, глобални, вътрешно – фирмена политика, организационна култура и т.н.

Външната среда се характеризира с бързи и драматични промени, което поставя управлението на човешките ресурси (УЧР) пред редица предизвикателства. Отделите по УЧР влизат в ролята на балансър между външна и вътрешна среда по отношение на управлението на хора. Те пулсират с темпа на вътрешните и външни промени, в търсене и намиране на решения за обезпечаване на организационните цели с необходимата работната сила.

Целта на настоящата статия е да се очертаят някои предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в производствени предприятия.

Мотивите за това изследване са следните:

- 1) Производството налага неформални но силни стереотипи, които влияят върху работата с хора (Раупе, J. 2018). В български условия, спецификите на работата с хора в производството остават леко в страни от изследователския интерес.
- 2) Обектът на изследване е флагман в леката промишленост (производство на дрехи). Получените резултати биха могли да послужат като отправна точка за сходни изследвания.
- 3) Изследваната организация се намира в град Русе. Русе е локацията с концентрация на производствени фирми в рамките на Северен централен район. Средното ниво на заплащане на труда в региона е под средното за страната. Тази ситуация предполага познаване, респективно - изследване на спецификите на УЧР.

Изследването се осъществява посредством качествени методи – изследване на казус и полуструктурирано интервю. В резултат, са очертани пет основни предизвикателства, а именно: а) недостиг на работна ръка; б) задържане и свиване на персонала; в) липса на ангажираност към целите на фирмата; г) конкуренция от сходни работодатели; д) набор и подбор.

1. Място и роля на УЧР

В настоящата делова среда, ролята на отдела/ръководителя по УЧР в организацията се е променила от наемане и освобождаване на служители през стратегически партньор, който следва да осигури максимална възвращаемост от инвестираното в наетите работници и служители, до ключов стратегически партньор, който следва да балансира външните и вътрешни за организацията влияния в най-лесно влияещия се от тях ресурс – хората.

В глобален план предизвикателствата пред УЧР могат да се очертаят по следния начин.

Първото от тях е продиктувано от икономическите и демографски промени. Разнообразието в работната сила по националност, етнос, религия и т.н., наред със застаряването на населението са фактори със силно влияние върху пазара на труда. В Съединените американски щати, например, 60% от работещите са на възраст 40+ години. (Sims, 2007) Сходна е ситуацията и в Европа. Такава демографска ситуация отваря широка „ножица“ във възрастовата структура на персонала, разделяща го на две основни групи. Първата група обхваща опитни, отговорни и стабилни, но слабо адаптивни служители. Втората – адаптивни млади хора с недостатъчни опит, отговорност и стабилност. Мениджърите по УЧР следва да създават програми за работа с нагласи (предразсъдъци) и умения (езикови, но не само) на етническа, расова и религиозна основа. (Sims, 2007) Относно възрастовата структура, предизвикателството се изразява в създаване на програми за идентифициране и развитие на съответните умения както у младите, така и в по-възрастните специалисти.

Второто предизвикателство е продиктувано от конкуренцията в световен мащаб. Все повече организации стават глобални. Това пресира мениджърите по УЧР да търсят, различното и общото между служителите си. (Sims, 2007, Horwitz, 2011, Sugandha, 2017) Търсенето на глобален/ локален баланс съставлява голяма самостоятелна област както за изследване, така и за развитие на професионални компетенции. В добавка към глобалната конкуренция, организациите са изправени и пред локална. В света на УЧР, конкуренцията намира израз в нивото на текучество на кадри. При по-сложна вътрешна среда, нивата на текучество са по-високи. (Yang & Fu, 2009)

Технологичните промени налагат следващото предизвикателство в работата на УЧР. Живеем в „информационна ера“, която неминуемо променя изискванията към

труда в организациите. (Sims, 2007) Бързо настъпващите нови технологии водят до недостиг на знания и умения на заетите в организациите, както и до промяна в търсените и предлагани компетенции на пазара на труда. В условия на пандемия това предизвикателство е особено остро подчертано. (Omar, 2021)

Следващо предизвикателство е развиването на човешкия капитал, а именно, учене през целия живот, успоредно с организационно развитие. Концепцията „конкурентното предимство го правят хората“, определя важността на управлението на човешкия капитал. Понятието човешки капитал се отнася до икономическата ценност на знанията, уменията и възможностите на заетите. Предизвикателството пред УЧР се изразява в поддържане на високи стандарти за знания, умения и нагласи. (Clauss et al., 2019) От друга страна, тези знания, умения и нагласи в организацията трябва да се пазят, администрират и насочват. (Sims, 2007)

Следващо по ред предизвикателство - социална отговорност. Средата налага регулации по отношение на работата с хора, с които УЧР са длъжни да се съобразяват. Начинът по който го правят може да ги превърне в двигател за постигане на социални и политически промени. (Sims, 2007)

COVID и пандемичните рестрикции поставят предизвикателство, с което деловият свят не е сблъсквал до сега. Пренастройване на работата по време на локдаун, в режим „home office“, постави мениджмънта на организациите, особено в УЧР пред търсене на нова философия за работа. Основните предизвикателства пред специалистите по човешки ресурси са: а) развитие на лидерство; б) сближаване на фирмените принципи с фирмените практики – „поглеждане“ на работата от гледна точка на служителя и оптимизирането ѝ; в) процесите за вземане на решение от страна на УЧР, развиване на решението и внедряването му в груб вид. (Omar, 2021)

Практиките по УЧР представляват управленски инструмент за формиране на знания, умения, нагласи, поведение в работниците и служителите (Delery, 1998, Collins & Clark, 2003). Тези практики отразяват усилията на организацията да създаде условия за полагане на труд по мотивиращ за работниците и ефективен за организацията начин. Някои изследователи разглеждат резултатите на организацията като функция на практиките по УЧР (Babarour, Gholipour, Mehralian, 2018).

Управлението на човешките ресурси, в частност – практиките по УЧР, се радват на интерес от страна на теоретици и изследователи. Следва да бъде отбелязано, че тези практики се предопределят от фактори като култура, организация, организационна

структура и професионализъм на мениджъра по УЧР (Sparrow & Hiltrop, 1997). Като се има предвид важната роля на практиките по УЧР, тяхната „контекст-чувствителност“ и фактът, че голяма част от изследванията се провеждат в западна култура, следва да им се отдаде значимото и в наш социо-културен контекст. Настоящото изследване представлява скромнен опит за осветляване по темата.

2. Регионални характеристики на човешките ресурси

Управлението на човешките ресурси може да се разглежда в два разреза – организационен и регионален. Те имат различен характер и субекти, същевременно са неразривно свързани. За организациите, характеристиките на човешките ресурси на региона се явяват фактор на външната среда с непосредствено влияние. Като такива, те следва да бъдат отчитани при анализи свързани с човешките ресурси.

В Таблица 1 са илюстрирани статистически показатели характеризиращи човешките ресурси.

Таблица 1

Показатели характеризиращи човешките ресурси свързани с обекта на изследване

Показател	Стойност на показателя	Общо
Наети лица в преработващата промишленост (м. Юни 2020 – последна актуализация)	469 921	2 239 910
Наети лица	63 701 в гр. Русе 66 087 – Велико Търново 38 470 – Габрово 26166 – Разград 20914 - Силистра	211 974 Северен централен район
Средна работна заплата – месец Ноември 2020	1253 лв. за преработваща промишленост	1402 лв. за страната
Средна работна заплата – месец Ноември 2020	1123 лв. гр. Русе	1162 лв. за Северен централен район

Източник: Интегрирана система за информационно осигуряване (ИСИО)

Статистическите показатели показват следното (за пълно рефериране - ИСИО):

- ✓ Преработващата промишленост обхваща най-големия дял заети в страната, според данни за наетите лица на национално ниво на (за сравнение с останалите индустрии по данни на ИСИО - [https://secprod.mlsp.government.bg/isio/index.php?section=A&aid=131&subid=132&lang=](https://secprod.mlsp.government.bg/isio/index.php?section=A&aid=131&subid=132&lang=;));
- ✓ Град Русе е градът с най-много заети лица в Северен централен район, спрямо останалите областни градове;
- ✓ Средната работна заплата в преработващата промишленост е с около 10% по-ниска от средната за страната;
- ✓ Средната работна заплата в Русе е с около 5% по-ниска от Северен централен район.

3. Метод на изследване

Избраният метод на изследване е изследване на казус. Този метод позволява емпирично изследване на явление в действителния му контекст, когато границите между явлението и средата на развитието му не са ясно отграничени (Yin, 2002). Същността на метода се изразява в обследване на отделен случай (не извадка). На практика, за разлика от количествените изследвания, при изучаването на казус няма конкретни изисквания насочващи изследването. Това е едновременно предимство и недостатък на този метод. Тази свобода на изследване позволява приспособяване на събирането на данни към конкретните изследователски въпроси и цели на проучването. (Meuser, 2001)

Предимство на изследването на казус е, че чрез фокусиране върху една организация, общност, събитие и т.н. става достъпно подробно изучаване, наблюдение, обследване с постижим ресурс. Обикновено, с изследването на казус се поставя началото на бъдещи изследвания чрез комбиниране на различни методи, теории, качествени и количествени техники с различна степен на генерализиране на получените резултати. (Johansson, 2007) Това се дължи на факта, че с фокусирането върху един казус може да се осветлят отношения, взаимовръзки, процеси, които иначе трудно биха били идентифицирани и разбрани. В областта на мениджмънта и организационното развитие, изследването на казуси излиза на дневен ред в отговор на критики, според които

количествените изследвания не могат да покажат действителната динамиката в бизнес организация и представят управленски проблеми по един хипотетичен, статичен и лишен от живот начин. (Cunningham, 1997)

За недостатък на подхода се счита липсата на формални правила по провеждането му. Чрез изследване на казус се получават данни на “микро” ниво и получените констатации не винаги са релевантни за други ситуации (Adler & Adler, 1994).

В опит да бъдат ограничени недостатъците на този метод, обектът на изследване се избира обосновано, не случайно (за разлика от извадковите проучвания). Обектът често е случай, който по някакъв начин е показателен, изключителен. Възможно е да е с голямо отклонение от нормалното състояние и чрез изучаването му да се открият нови концепции или да се провери действието на съществуващи теории. В поведенческите изследвания, казусите обикновено се изучават с качествени изследователски методи – наблюдения и интервюта. Според Baxter и Jack (2008), изследване на казуси е препоръчително когато:

- Фокус на изследването е изследователски въпрос от отговорен тип, например, „как“ и „защо“;
- Изследвателят не може да влияе върху поведението на респондентите, въввлечени в изследването;
- В изследването се цели изучаване на факторите на средата;
- Няма ясни граници между изучавания феномен и факторите на средата. (Baxter & Jack, 2008)

Изследването

В настоящото изследване този метод е избран поради следните причини:

- 1) Фокус на изследването е отворен въпрос.
- 2) Изследвателят не може да повлияе върху поведението на респондентите защото се търси обобщена информация за минали събития и факти.
- 3) Целта на настоящото изследване обхваща състоянието на вътрешната и външната среда. Средата има пряко отношение към изследователския въпрос. Същевременно, няма ясно разграничение на влиянието на факторите на средата върху изследователския въпрос.

По вид, настоящото изследване на казус е местно проучване на казус, за който има акумулирано известно количество информация, която е достатъчна за последващо проучване. По форма, изследването е илюстративен казус, тъй-като има описателен характер и предназначението му е да осветли конкретна ситуация, в съвкупност от обстоятелства, отношения и процеси. В интерпретативните казуси се изследва историческа информация (минали случки, събития) по определени въпроси, критерии или последователност от събития (Cunningham, 1997). Най-често тя се събира посредством инструментариума за провеждане на качествени изследвания – интервю. За нуждите на текущото изследване се използва полуструктурирано интервю.

За провеждане на изследването е възприета методиката на Baxter и Jack (2008), а именно:

Изследователски въпрос: „Какви предизвикателства срещате при управлението на хората в производството? Какви са причините за съществуването на тези предизвикателства?“

Изследователска единица: мениджър човешки ресурси, мениджър производство, началник цех, бригадир, специалист УЧР. Стремежът е да се проучи проблема от различни гледни точки. Проучено е мнението на седем изследователски единици.

Ограничения:

По време и място (Creswell, 2003) – изследването е проведено през месец Юни – Юли 2021г. в производствено предприятие разположено в гр. Русе.

По време и дейност (Stake, 1998) – предприятие от леката промишленост с предмет на дейност шиене и плетене, според КИД – 2008 – Производство на дрехи.

По определение и среда (Miles & Huberman, 1994):

По определение изследването е насочено към разкриване на предизвикателствата, които ръководителите срещат по отношение на управлението на хора, в производствената част на организацията. Административния персонал е извън обхвата на настоящото изследване.

По отношение на средата, следва да бъдат открити няколко фактора от външната и вътрешната среда, както следва:

Външна среда:

- Пост COVID локдаун период – период на възстановяване на поръчките до обичайните нива;

- Наличие на големи постоянни клиенти с дългогодишни договорки;
- Завишени нива на заявки към производството.

Вътрешна среда:

- Увеличен капацитет на машините и оборудването в отговор на увеличените заявки;
- Преса за резултати в отговор на увеличените заявки;
- Спазване на противоепидемични мерки – ползване на маски и дезинфекциране на помещенията;
- Високи нива на тежест на производствените работници;
- Средна възраст на работниците в производството 50+;
- Заплащане в производството близо до минималното за страната;

Подход за събиране на информацията – полуструктурирано интервю.

Полуструктурираното интервю е техника на изследване, чрез която се достига до търсена информация по предварително зададени рамки. Интервюираните могат да изразят мнения и да задават въпроси на интервюиращите, което ги насърчава да предоставят мненията си по чувствителни въпроси.

Предложения

Предложенията представляват твърдения, имащи отношение към отговора на изследователския въпрос. Те могат да бъдат формулирани в резултата от литературен обзор, професионални наблюдения и др. (Baxter & Jack, 2008)

За целите на текущото изследване са формулирани следните предположения, базирани на професионален опит и тематичен блог - 6 Challenges for HR in the Manufacturing Industry:

- Недостиг на работна ръка;
- Предизвикателства с набора;
- Задържане и свиване на персонала;
- Слабо или никакво ангажиране на работниците в фирмените цели;
- Конкуренция (в глобален мащаб);
- Обучение и развитие.

4. Резултати и дискусия

В резултат, от проведените интервюта са очертани четири предизвикателства пред управлението на хора в производството. Те съвпадат с четири от издигнатите предложения, а именно:

- ✓ Недостиг на работна сила;
- ✓ Задържане на работници и свиване на персонала;
- ✓ Липса на ангажираност към фирмените цели;
- ✓ Проблеми с набора.

Първото предизвикателство - недостига на работна сила се изразява, както в количествено, така и в качествено измерение. Работниците не са достатъчни и тези, които са налични не са с необходимия капацитет. Второто предизвикателство се изразява в това, че работниците напускат или се пенсионираат. В резултат, оставят трайно незаети работни места след себе си. Това води до постепенно, но сигурно намаляване на персонала. Слабо или никакво ангажиране на работниците с фирмените цели се изразява в това работниците да присъстват физически на работното си място, но да полагат труд с неохота и незаинтересованост, с нагласа „да ми мине смяната“. Проблемите с набора обхващат недостига в предлагането на работна ръка с необходимите физически качества, сръчност, нагласи за екипни работа и резултати.

Двете предположения за предизвикателства - конкуренция в глобален мащаб и обучение и развитие, не се разпознават, като значими предизвикателства. Конкуренцията не е предизвикателство, дори и в аспект конкуренция от сходна работодателска марка. Предположението за обучение и развитие не се дефинира като предизвикателство единодушно. Причината, е че обучението на нови работници се извършва от опитни титуляри на работни места, които са пряко ангажирани с работния процес. Резултатите, които се преследват в производството се постигат чрез екипна работа. Тоест, обучителите на новите работници са заинтересовани да ги обучават качествено, за да станат бързо ефективни участници в процеса на достигане на екипните цели.

Какви са причините за тези предизвикателства?

Неблагоприятни условия на работа – високи производствени норми, утежнени условия на труд (характерни за всякакво производство) – специфичен температурен режим в производствените помещения, заплащане близо до минималното за страната, почти наполовина на средното за града.

Специфики на работниците – те живеят предимно в малки населени места около града, в който работят. Били са ангажирани в селскостопански дейности преди да започнат работа в производството. По същество, това за тях е първа работа. Трудно се адаптират към последователната взаимозависимост. Нагласата им е да се стремят към облаги без да осъзнават, че пътят към тях минава през резултатите на производствения екип. Наестите нямат алтернативи за заетост в населеното място по местоживеене.

Специфики на мениджърите – пресираны за резултати, те често се фокусират върху оперативната работа и постигането на непосредствените екипни резултати. Дейности като развиване на подчинените, даване на обратна връзка, подобряване на процеса и т.н остават без внимание.

В каква посока да са мерките за ефективен отговор на тези предизвикателства?

Подобряване на условията на труд и повишаване на трудовото възнаграждение се разглеждат като отговор на недостига на работна ръка, както и на задържането и свиването на персонал. Подобряване на мениджърския капацитет, по-конкретно, навременно даване на адекватна обратна връзка, се разглежда като възможна опция за подобряване на ангажираността към целите на работното място, успоредно с подобряване на фирмената култура. От друга страна, ако решението е така еднозначно предизвикателствата едва ли биха били предизвикателства. Заплащането и подобряването на условията на труд са чувствителна тема. Промените в тях се осъществяват трудно и внимателно. Изграждането на мениджърски капацитет е сложен и дълъг процес, който изисква голяма доза посвещение от мениджърския екип на всички нива. Промяна в организационната култура също е бавен и несигурен процес, особено в комбинация с високо текучество. От гореизброените отправни точки, повишаването на управленския капацитет е с относително бърз и реалистичен шанс за реализация.

Заклучение

Утвърждава се ролята на управлението на човешките ресурси като ключов стратегически ресор в организацията, който следва да балансира влиянието на бързо променящите фактори от външната и вътрешна среда, по отношение на ефективната дейност на работещите. Търсени са основни предизвикателства пред УЧР в производствено предприятие, по метода на изследване на казус. Изследвано е предприятие от преработващата промишленост (лека промишленост), разположено в град Русе и са отчетени някои специфики на човешките ресурси в региона. Очертани са

четири основни предизвикателства, а именно: а) недостиг на работна ръка; б) задържане и свиване на персонала; в) липса на ангажираност към целите на фирмата; г) проблеми с набора на нови работници. Две от издигнатите предположения не се потвърдиха като предизвикателства, а именно: а) конкуренция в глобален мащаб и б) обучение и развитие. Изследването може да бъде продължено в две посоки: 1. Анализ на отхвърлените предположения в контекста на демографските промени, на които е изложен регионът през последното десетилетие; 2. Анализ на припознатите предизвикателства от гледна точка на различия между поколенията.

Използвана литература

1. Adler, P. A., & P. Adler (1994). Observational techniques. In *Handbook of qualitative research*, edited by N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, 377–392. London: Sage.
2. Babapour, J., Gholipour. A., Mehralian, G., (2018). Human Resource Management Challenges to Develop Pharmaceutical Industry: Evidence from Developing Countries, *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, Vol. 17 (Special Issue 2), pp.224-238.
3. Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, Vol.13(4), pp. 544-559.
4. Cunningham, J. B. (1997). Case study principles for different types of cases. *Quality & Quantity*, Vol. 31, pp.401–423.
5. Creswell, J. (1998). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Development Review* Vol. 8. pp. 289–309.
7. Clauss, AM et al. (2019). HRM challenges and Lifelong Learning in SMEs in Western Saxony. *Formamente*, Vol.XIV, No 2, pp.2-18.
8. Collins, C. J., Clark K. D., (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy Management Journal*, Vol.46, pp. 740–751.

9. Horwitz, F.M. (2011) 'Future HRM challenges for multinational firms in Eastern and Central Europe'. *Human Resource Management Journal*, doi: 10.1111/j.1748-8583.2011.00185.x
10. Johansson, R. (2007), "On Case Study Methodology", *Open House International*, Vol. 32 No. 3, pp. 48-54.
11. Meyer, C. B. (2001). A Case In Case Study Methodology, *Field Methods*, Vol. 13, No.4, pp. 329-352.
12. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
13. Omar, K. M. (2021). Key Elements of the HRM Challenges in the Technology Era 21st Century. *Open Journal of Business and Management*, Vol. 9, pp. 32-43. <https://doi.org/1>
14. Payne, J. (2018). Manufacturing Masculinity: Exploring Gender and Workplace Surveillance. *Work and Occupations*, Vol. 45, No.3, pp. 346-383.
15. Sims, R. R, ed. (2007). *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, Opportunities*. IAP, Charlotte, North Carolina.
16. Sugandha, A.K.M.S.A.Q. (2019). HRM Challenges in the Age of Globalisation. *International Research Journal of Business Studies*, Vol.10, No: 2, pp:89-98.
17. Sparrow, P. R., Hiltrop, J. M., (1997). Redefining the field of European human resource management: a battle between national mindsets and forces of business transition? *Human Resource Management*, Vol.36, pp.201.
18. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
19. Yang, HO. Fu, HW. (2009). Contemporary Human Resource Management Issues and Concerns in Hotel Industry: Identifying the Priorities. *International Journal of Organizational Innovation*. Vol.2, No.1, pp. 201-224.
20. Yin R. K. (2002) *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition. Applied social research method series, Vol. 5, California: Sage Publications.
21. Интегрирана система за информационно осигуряване (ИСИО), (Integrirana sistema za informacionno osiguryavane - ISIO) <https://secdev.mlsp.government.bg/isio/index.php?section=A&aid=119&subid=122&lang=>, последен достъп: 4.07.2021 г.

22. 6 Challenges for HR in the Manufacturing Industry, Betterworks Official website, retrieved from <https://www.betterworks.com/challenges-hr-manufacturing-industry/>, последен достъп: 4.07.2021 г.