

## **Глава 1. Концептуална характеристика на управлението на човешките ресурси**

### ***1.1. Кратки бележки върху историята на управление на човешките ресурси***

Историята на създаването и развитието на организираното управление на човешките ресурси има повече от вековна история. То отразява промените в преобладаващите нагласи и вярвания в обществото към ролята и мястото на наемния труд в него. Няма съмнение, че създаването на движението и теорията на човешките отношения е пряко свързано с нарастването на значението на наемния труд и нарастване значението на отношението „наемен труд – собственик” за увеличаване производителността на труда в организациите. Специалистите определят следните етапи в неговото развитие<sup>1</sup>:

#### **1.1.1. Основни етапи в развитието на човешките ресурси**

##### **Преиндустриален период**

Разпокъсаното занаятчийско производство и ръчният труд са основните белези на преиндустриалния период на стопанството. Основен нормативен акт, който регулира трудовите отношения през този период е „Индустриален код за статута на занаятчиите” (Tudor industrial code’s Statute of Artificers) въведен още по време на Тюдорите във Англия<sup>2</sup>. Най-важен инструмент в управлението на стопанството е принудата и наказанието за неизпълнение на възложената работа. Главната форма, чрез която се осъществява обучението на работниците през този период е чиракуването (Apprenticeship).

В същото време не трябва да се подминават и някои позитивни елементи във взаимоотношенията между майстори и чираци през този период, а именно: (1) чираците често са живеели заедно с майсторите, където ги прави съпричастни към целите на майсторите; (2) съществуват писани правила, които въвеждат относителна сигурност във взаимоотношенията с майсторите – примерно: договор при наемане в чиракуване с предварително уговорено заплащане и срок на обучението; освобождаването от работа е било възможно само с 3 месечно писмено предизвестие и пр.; (3) основната цел на чиракуването е „научаване”, т.е. придобиване на необходимите умения, знания, навици и пр. за самостоятелна работа от кандидатите за това; (4) разходите при заболяване на чираците са били поемани от майсторите и пр.

По тези причини се счита, че първите наченки на управление на човешките ресурси се свързват с трудовото договаряне между майсторите и чираците в преиндустриалния период на управлението на човешките ресурси.

##### **Индустриален период**

Смяната на характера на използваните инструменти в производството в края на XIX и началото на XX век показва несъвършенството на взаимоотношенията труд – капитал господстващи до този момент. Новата индустриална организация на труда, основаваща се върху последователното асемблиране на продуктите изисква нов, различен, с други специфични умения и знания, работник. Тясната специализация на труд на новия

<sup>1</sup> Mitchell Langbert, Hersh Friedman, 2002. Continuous improvement in the history of human resource management, „Management Decision”, Volume 40 Number 10, 2002.

<sup>2</sup> Монарсите от династията на Тюдорите (1485-1603) започват своето владичество с крал Хенри VII (1485-1509) и свършват с кралица Елизабет I (1558-1603) <http://tudorhistory.org/monarchs/>

индустриален работник замества всичко знаещия и умещ майстор. Поточните производствени линии се нуждаят от тясно профилирани работници, способни да изпълняват повтарящи се операции за точно определено време. Така тясната специализация на работника измества калфата и чираците от производствената дейност.

Събирането на множество работници, осъществяващи съвместна дейност и организирани по строго определен, от производството, начин фокусира проблеми, които не са съществували до този момент или са били разпръснати и по тази причина не са били значими. Условието на труд, мотивацията на работещите, заплащане и обучението на работещите пр. са проблеми, които непрекъснато нарастват. Това поражда необходимостта от нови, несъществуващи до този момент управленски решения, които да подпомогнат задоволяването на все по-нарастващото потребление на индустриални стоки. Поражда се необходимостта от управление на персонала в производствената организация.

В същото време (началото на XX век) нараства движението за свободата на труда (*free labor ideology*) на работещите, което се превръща в идеология на трудовите отношения с капитала.

Нейните основни компоненти са:

намаляване на времетраенето на работния ден,  
подобряване на условията на труд,  
повишаване заплащането на труда,  
въвеждане на задължително социално осигуряване и пр.

Започва масово записване на работниците в трудовите съюзи, които се превръщат в основен защитник на правата на работниците. Крайната им цел е въвеждането на законодателство, защитаващо основни права и защита на работниците.

Не трябва да се пренебрегват и действията, които противоположната страна – капиталът, осъществява по това време.

Прогресивните предприемачи създават условия за повишаване на производителността на труда, чрез подобряване условията на труд, въвеждане на прогресивни системи за заплащане и обучение на работниците. Така например предприемачите-квакери в щата Пенсилвания, САЩ изграждат първите заводски селища за своите работници през 1890 г..

Има достатъчно основания да се твърди, че първия департамент по управление на персонала е създаден в Национална корпорация за касови апарати (*National Cash Register Co. (NCR)*)<sup>3</sup>. Причината за подобно решение се крие в обстоятелството, че ръководството на корпорацията разбира (след редица стачки на работниците и трудни преговори с профсъюзите), че успешното развитие на всяко едно общо начинание се основава върху споделянето на целите, общи интереси и справедливост в заплащането на труда. Новосъздаденият департамент, не само се грижи за обучението на

<sup>3</sup> Първоначалното име на компанията е Национална производствена компания (**National Manufacturing Company**) в Дейтън, Охайо, където започва производството на първия механичен касов апарат, създаден през 1879 г. от Дж. Райти ([James Ritty](#)). През 1884 г. компанията е купена от Джон Петерсон ([John Henry Patterson](#)) и неговия брат Франк Петерсон, като фирмата е преименувана в Национална корпорация за касови апарати (**National Cash Register Corporation**). Братята превръщат компанията в първата модерна американска корпорация, която въвежда редица нови бизнес нововъведения като: агресивната продажба на стоки; първото корпоративно тренинг училище (1894 г.); първата програма за подобряване благо състоянието на работниците през 1893 г.; първата автоматизирана кредитна система през 1914 г.; първият скенер за бар код (1974 г.), както и първата система за Е-подпис (2003 г.).

работниците, но и за спазването на трудовото законодателство в корпорацията. За тази цел се провеждат първите в САЩ курсове за обучение на мениджърите по трудово право.

През 1900 г. Х. Форд основава първият социологически департамент в своята компания и въвежда заплащане от 5 долара на ден, докато по същото време средната надница в САЩ е 2.5 долара.

В този период от особено значение за формирането на системата за управление на персонала имат концепцията за „научно управление” на Фр. У. Тейлър.

Съпротивата срещу учението за „научно управление” на Тейлър се води на два фронта. Първо, против неговите методи и инструменти за повишаване производителността се изправя мощната система от профсъюзи, които до този момент са основните защитници на системата „чирак-калфа-майстор”, която е в основата на квалификацията на персонала.

Втората линия на съпротива е от страната на капитала, където разбирането на подялба на печалбата (следствие на увеличената производителност на труда) е трудно разбираема и неприемлива за преобладаваща част от тях.

Един от главните инструменти в тази борба е т.нар. договор „жълто куче” (yellow-dog) – договор за неучастие в трудовите съюзи. Такъв подход към трудовите отношения поставя редица пречки пред въвеждането на системата за научно управление, част от която е управлението на човешките ресурси.

Годишите на великата депресия (1929-1933 г.) променят отношението към идеите за научно управление, социална справедливост, подялба на печалбата и пр. С основание може да се каже, че именно след този период от стопанското развитие на САЩ се поставят основите на договора между труда и капитала. Особена роля в този процес изиграва имат два акта на държавата през 1935 г.

Първият акт, известен като Норрис-ЛаГуардия Акт (Norris-LaGuardia Act) забранява практиката на т.нар. договори „жълти кучета”.

Вторият акт, именуван като Акт за национални трудови отношения (National Labor Relations Act) (NLRA), е известен по името на своя създател сенатор Уагнър, като Уагнър Акт (Wagner Act.). Тези два акта дават нови посоки за развитие на отношенията с капитала и дават на просъюзите нови правомощия и функции. Особена роля в този процес изиграва създаденото въз основа на същия Уагнър Акт, Национално Бюро за трудови отношения (National Labor Relations Board) (NLRB) през 1936 г., което предприема масова кампания за създаване на длъжности, специализирани лица, които да бъдат своеобразни „медиатори” във взаимоотношенията между работниците и управляващите във всички производствени организации.

С основание може да се твърди, че действителното начало на създаване на система за управление на човешките ресурси в производствената организация се свързва с т.нар. Хоторнски опити (1924-32 г.) на Е. Мейо и е пряко свързана с Тейлъровата система за научно управление.

В един от заводите на AT&T's - Western Electric Plant до град Чикаго, Е. Мейо проверява в практиката едно от поведенческите предположения на теорията на Фр. У. Тейлър. (вж. по-подробно гл. 2). Заключение, което Е. Мейо прави въз основа на своите изследвания, че при мотивираните работници, човешките фактори са по-важни, от физическите условия на труд. Фактът, че работниците се чувстват по-важни и по-