

# HUMAN CAPITAL AND ITS RETENTION - THE MOST IMPORTANT RESPONSIBILITY FOR ANY ORGANISATION

**RADOSLAV B. CHALAKOV, TEODORA P. CHALAKOVA**

*National defence college „G. S. Rakovski”, Comamand and staff faculty, Sofia, [r.chalakov@rndc.bg](mailto:r.chalakov@rndc.bg)  
Ministry of Defence of the Republic of Bulgaria, Humand resources management directorate, Sofia,  
[t.chalakova@mod.bg](mailto:t.chalakova@mod.bg)*

***Annotation:** One of the challenges facing 21st century management is a new understanding of human resources in the enterprise as human capital.*

*"Capital", regardless of its form (money or other property, a set of means of production, etc.), means any resource resulting from the operation with which value growth, income, i.e. accumulation is ensured over time. Traditionally, from an economic point of view, capital is seen as a category related to the acquisition as a result of investing in tangible, intangible or financial assets that over time generate a revenue stream.*

*Investing is, in principle, a process of investing funds in order to recover (recover) in the future with an increased amount or benefit to the depositor. For example, when an enterprise invests money by buying funds for production, it expects to increase its profit. When it invests in the quality of the workforce, the goal is the same again - providing more growth, but this time through investing in people. This means that: the creation of people's professional skills and abilities for work, their development and their use in the process of work, is of an investment nature.*

## ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ И НЕГОВОТО ЗАДЪРЖАНЕ – НАЙ-ВАЖНАТА ОТГОВОРНОСТ ЗА ВСЯКА ОРГАНИЗАЦИЯ

**Радослав Б. Чалъков, Теодора П. Чалъкова**

Възможностите за свободно движение, силното въздействие на външните фактори и създаване на условия за конкуренция са въпроси, които придобиха изключителна важност в последните години. Задържането и развитието на качествения персонал, поддържане на високо качество и конкурентноспособност вече са задължителни не само за оцеляване на организацията, но и за нейното влияние върху формирането на средата.

Ролята и значението на човешкия капитал са обект на нарастващ интерес от страна на икономическата теория и практика. Интересни подходи за оценка на човешкия капитал се срещат още при класиците на икономическата мисъл, като през последните няколко десетилетия сме свидетели на непрекъснато обогатяване на изследователския методически инструментариум и извършените с него оценки. Резултатите от подобен вид изследвания днес вече имат не само безспорен принос в обогатяването на теорията за човешкия капитал, но и определено значение за оценката на стратегията и политиката на инвестиране в човешкия капитал като основен фактор за икономическия растеж. В тази връзка всяко изследване на човешкия капитал дава една допълнителна информация и възможност за съответни анализи и оценки на достигнатото равнище, както и за степента на използване на този ключов производствен фактор в основните икономически сектори и териториални единици.

През последните години терминът *човешки капитал* стана почти банален. Той влезе в употреба преди 30 г. благодарение на Гери Бекер, Нобелов лауреат и професор по икономика и социология от университета в Чикаго, който озаглави така своята книга за икономиката на образованието и професионалната квалификация.

*“Човешкият капитал е стойността на доходоносния потенциал, въплътен в индивидите, включващ както вродените им способности и талант, така и образованието и придобитата квалификация.”*

Както г-н Бекер изтъква в третото издание на „Човешки капитал“, отначало около термина се разразили спорове. Мнозина били на мнение, че той третира хората като роби или машини. Сега фактът, че фирмите инвестират в умения и квалификация по същия начин, както в оборудването, т.е. съпоставяйки разходите с очакваната печалба, с твърде очевиден, за да възникнат спорове. Но засега една от тезите на г-н Бекер остава пренебрегната.

При дискутиране на политиката на образованието и квалификацията е възприето да се счита, че там пазарът се проваля по определен начин. Г-н Бекер доказва обратното. Ето теорията за „провала на пазара“: *Когато една фирма плаща за обучението на работниците си, те стават по-продуктивни не само на сегашната си работа, но и за определен брой бъдещи дейности при различни работодатели. Ако квалифициран работник бъде „примамен“ от друга фирма, излиза, че работодателят, платил за обучението му, е субсидирал конкуренцията. Фактът, че фирмата не може да усвои част от своите разходи, е един вид пазарен провал и фирмите ще изразходват по-малко средства за квалификация на работниците.*

Тази теория има забележителна история - още през 1920 г. А. Пигу, един от най-видните икономисти - теоретици на нашия век, бе казал, че обучението има „второстепенно значение“. Но това не е вярно.

Истина е, че работодателите не могат директно да усвоят ползите от своите разходи за квалификация - но работниците, преминаващи обучението, могат. Веднъж придобили нови умения, те ще получават повече, отколкото неквалифицираните работници, от сегашния или бъдещия си работодател. Така ползите от обучението се проявяват главно за едната страна по сделката. Що се отнася до инвестиционното решение, то няма значение дали ползите ще бъдат усвоени от работодателя или от работниците. Ако тези ползи бъдат усвоени от работника, пазарът ще спечели, както доказва г-н Бекер. Отговорът на пазара е прост: *работниците, преминаващи през скъпо струващо обучение, ще получават по-малко за известно време, отколкото извършената им за фирмата работа.* Това изненада доста икономисти, но ще го усетят начинаещи адвокати, счетоводители, архитекти и всички останали, които получават образование в някои от най-престижните професии.

Теорията за „провала на пазара“ в субсидирането на инвестициите в човешкия капитал може да е погрешна, но това не значи, че пазарните сили правят всичко, както трябва. Пазарът може да се провали по други, не дотам очевидни, начини. А това ще обърка сметките, които обществото прави за това колко да инвестира в обучение и квалификация.

По принцип една икономика трябва да инвестира в човешки капитал (както и в другите видове капитал) до точката, в която приходите от последната единица инвестиции са равни на приходите от последната единица от най-доброто алтернативно използване на ресурсите. Т.е. трябва да инвестира дотогава, докато маржиналните разходи се изравнят с маржиналната печалба. **Идеята, че можете да инвестирате до безкрайност в човешкия (или какъвто и да е друг) капитал, е глупост. Инвестициите не са произволни. Може да инвестирате по-малко или повече.**

За частния сектор съпоставянето на разходи с печалба означава инвестиране дотогава, докато процентът на възвращаемост е по-голям от личния дисконтов процент (цената на заемите плюс оценка на риска). За икономиката като цяло това означава инвестиране, докато обществената възвращаемост (която включва по-широки ползи за цялото общество) е по-голяма от обществения дисконтов процент (който отразява предпочитанието на обществото да направи един разход сега вместо в бъдеще).

С две думи, критериите са различни. Наличието на голям брой квалифицирани работници може да донесе ползи за цялата икономика, надхвърлящи личните ползи, което произлиза от факта, че е по-евтино да се купува квалифицирана работна ръка, която е по-еластична при

икономически промени. Може би поради липса на информация, кандидатите за получаване на квалификация просто подценяват възвращаемостта от тази инвестиция в обучението. Данъците върху дохода, особено прогресивните, намаляват частната възвращаемост от обучението в сравнение с обществената. Това е един добър пример за това как държавната намеса предизвиква провал на пазара, за което след това ще са необходими допълнителни мерки за коригиране на ефектите. Ако е по-вероятно неквалифицираните работници да изгубят работата си, отколкото квалифицираните, от това следва, че обществената възвращаемост от обучението ще е по-голяма от личната.

Тук нещата се усложняват. Идеята, е, че обществото дава по-малко (единици продукция) за обучението на един работник, отколкото дава самият той (под форма на доход). Има още един тънък момент: ако фирмите имат определена монополна власт на пазара на работна ръка (а много от тях я имат), излиза, че ще е по-изгодно за тях да поемат част от разходите за обучението на своите работници - но това е недостатъчно от гледна точка на обществото. В този омагьосан кръг вариантът на Пигу за „отвлечане“ на работниците от конкурентни фирми може да се окаже верен, освен твърдението, *че обществената възвращаемост е по-голяма от личната и частният сконтов процент е по-висок от общественения*. Това е така поради две причини: отново това са случаи на провал на пазара.

По няколко начина капиталовият пазар може да не е идеален. Например заемането на средства за финансиране на инвестиции в човешки капитал може да се окаже трудно, защото кандидатите за обучение нямат допълнителни гаранции, или защото административните разходи по такива заеми ги правят неатрактивни за частните кредитори (счита се, че тези разходи може да са по-ниски, ако кредитите идват от държавата, с последващи събирания посредством данъчната система).

Кандидатите за квалификация може да се откажат поради това, че трябва да се откажат от част от доходите си днес, за да получават повече (може би) утре. Идеята е личните рискове да бъдат намалени: следователно и обществото като цяло ще носи по-малък риск. Т.е. повечето емпирични изследвания на инвестициите в човешки капитал се съсредоточават повече върху образованието, отколкото върху работната квалификация. Количествените изследвания на вътрешнофирмената подготовка са трудни (по-трудно е да се дефинира понятието квалификация, отколкото образование); и сравнителните анализи са малко.

Изследване на Джордж Псахаропулос, икономист на Световната банка, потвърждава закона за намаляващата възвращаемост: обществената възвращаемост от обучението намалява с увеличаването на националния доход.

Съдейки по тяхната образователна политика, повечето правителства ще се изненадат от още едно откритие на изследването: *възвращаемостта от основното образование е много по-голяма от тази на по-нататъшното образование*.

Една от причините за това се крие в разходите: университетското образование струва много повече от основното или колежа. За правителствата, особено в развиващите се страни (където обществената възвращаемост от основното образование е 23% срещу 11% за висшето), ще бъде по-добре да преместят акцента от университетите към началните училища.

Инвестициите във всички форми на обучение са оправдани. Да вземем най-лошия вариант - висшето образование - там обществената възвращаемост, по-висока от 8%, вероятно е по-висока от обществения дисконтов процент, подходящ за тези страни. В интерес на истината числото само по себе си е противоречиво – но много правителства на развитите страни вече използват твърди или плаващи дисконтови проценти, по-малки от 8%, за оценката на проекти на държавния сектор на икономиката.

Още един извод от изследванията на г-н Псахаропулос може да ни учуди. Изследвания, които сравняват „академичното и общото“ второстепенно образование с „техническото и професионалното“, показват, че средно възвращаемостта от първото е по-голяма - 16%, сравнена с 11% за второто. Отново главната причина е в разходите: професионалното обучение е по-скъпо от академичното.

От откритията на г-н Псахаропулос и от теоретичните аргументи, посочени по-горе, следва, че исканията на обществото повече държавни пари да бъдат използвани за обучение са неоснователни. Твърдението, че фирмите нямат стимули да осигурят подготовка (освен

специфичната за фирмата), е икономически несъстоятелно. Това е потвърдено с факти, фирмите обучават своите работници - в голяма степен на разноските на самите работници (което донякъде е оправдано, тъй като ползите са главно за тях).

Икономическата теория посочва редица причини, поради които фирмите предоставят по-малко възможности за квалификация от социалния оптимум.

Ето защо може би са необходими субсидии; квалифицирането на безработните е един добър вариант в социален и икономически аспект. Но за ограничените държавни бюджети за инвестиции в човешки капитал допълнителните разходи за начално образование, изглежда, са най-добрият вариант за използване на парите.

Задържането на служителите си остава един от най-сериозните проблеми, пред които са изправени организациите. Текучеството на кадрите в днешно време е изключително високо, а загубите за организациите са между 1 и 2,5 пъти заплатата на съответния служител. За фирмите има и други негативи като намалена продуктивност, понижена ангажираност, разходи за обучение.

Как може да се запази този най-ценен ресурс за компаниите? Това започва с процеса по подбор. Организациите не трябва да чакат до последния момент, когато вече служителите са решили да напуснат, за да разберат какъв е проблемът. Лидерите трябва предварително да идентифицират предизвикателствата в организацията и да ги поправят, преди да изгубят ценните си кадри.

Задържането на кадрите започва още в началото: от процеса на кандидатстване за дадена позиция и интервюирането на потенциалните служители. На първо място, компанията трябва да идентифицира кои качества най-добре ще подхождат на нейната организационна култура и стратегия и следователно тях на търси при кандидатите.

Експертите уточняват, че работодателите не трябва да гледат само това, което е написано в CV-то. Добре е да се наемат хора, които са работили дълго време за една компания, тъй като това говори за лоялност, ангажираност и постоянството. Освен това според специалистите хората, които участват в екипни спортове и се занимават с доброволческа дейност извън работа трябва да бъдат предпочитани като служители. Те са доказали, че могат да влагат енергията си в кауза, отбор или спорт; но също те са свикнали да участват активно в това, което наистина ги интересува.

Работодателите трябва да предлагат на служителите си повишение, колкото може по-често. Това не само ще покаже ясно посоката им за развитие, но и ще им помогне да се почувстват оценени, а това е важна част от успеха на компанията като цяло.

Разбира се, повишението върви ръка за ръка с обучение и това е още един инструмент в арсенала на компаниите по задържането на кадрите. Това може да са външни курсове или корпоративни обучения за придобиване на нови умения, за използване на нови технологии или процеси.

Обучението трябва да бъде в центъра на вниманието на организациите, категорични са експертите. То не трябва да бъде просто поредното събитие или уъркшоп, а да бъде интегрирана част от ежедневните проекти и задачи. С други думи, постоянното обучение трябва да е част от длъжностната характеристика на всеки един служител в дадена компания.

Съвкупността от всички целенасочени дейности на перманентното образование, с цел подобряване и обогатяване на знанията, уменията и компетенциите на обществото като цяло, формира един нов тип култура на учене. Непрекъснатото инвестиране в човешкия капитал, дава възможност за появата на трайни тенденции на еволюция на обществото. С доброто образование през целия живот се решават не само икономически, но и изключително сериозни социални проблеми, свързани с професионалната реализация на хората средна и по-висока възраст. При формирането на приоритета за перманентното образование, държавата трябва да осигури и създаде връзка между бизнеса, като потребител на това образование, и индивидът като притежател на човешкия капитал. То допринася за икономическото развитие по редица начини. Образованата работна сила може да използва най-новите технологии, дори да ги създава, което увеличава производителността и конкурентноспособността на фирмите. По-добре образованата работна сила е много по-гъвкава и мобилна.

В днешният свят на бързоразвиващи се информационни технологии, на непрекъснато повишаващи се изисквания към подготовката, качеството на образование на съвременния човек, все по-трудно е да бъдеш на върха на професионалната и социална реализация. За да се адаптира образованието към нужните на новото информационно общество, е необходимо да се стимулира, инвестира и подпомага системното обучение през целия живот. Нужно е да се утвърждават такива образователни модели, които да превърнат ученето през целия живот от философия в практика на реалния живот. Трябва обучаващия се индивид сам да умее да се насочва, да поддържа и реализира процеса на обучение, като това ще му помогне да се намери своят път в живота и да се изгради като личност.

Привилегиите играят значителна роля в това служителите да са щастливи, здрави и отдадени на работата си. Компаниите трябва да предлагат нещо повече от допълнително здравно осигуряване. Гъвкавото работно време, възможността за работа от вкъщи и политиките за щедър платен отпуск също допринасят за това персоналът да се чувства ценен. Също така не бива организациите да пренебрегва осигуряването на финансови награди за онези служителите, които са надхвърлили поставените цели.

Отворената комуникация между служителите и мениджмънта може да усилва усещането за принадлежност към една общност. Редовните срещи, при които служителите могат да споделят своите идеи и да зададат въпроси, както и политиката на „отворени врати“ окуражават да се говори пряко без страх от последствия. Това също на свой ред допринася за това персоналът да се чувства ценен.

Много организации използват и инструменти за събиране на мнението на служителите. Например, на определени интервали от време лидерите изпращат по един въпрос към своите кадри, а отговорите се събират анонимно. На база на тази информация компанията може да реши дали да предприеме някакво действие или да обясни дадена ситуация, цел, стратегия и т.н. Но независимо от крайния резултат самият факт, че мнението на работниците е чуто, може да ги задържи в компанията – дори при ситуациите, в които лидерите не могат да разрешат проблема към момента.

Организациите разполагат с огромно количество данни на служителите, така че защо да не ги използват, за да установят кой от тях има по-голяма вероятност да напусне и защо. А след това съответно да предприемат действия, за да предотвратят това. Използването на изкуствен интелект и сложни системи за анализ може да покаже истинските фактори зад неудовлетворението на служителите, а те може да са по-изненадващи от очакваното.

Например, оказва се, че високият процент на напускащи служители през първите месеци на годината не е свързан с календара, а по-скоро с плащането на бонусите. Много от служителите месеци преди това са взели решението да напуснат и остават на дадената позиция само за да получат своя бонус.

Детайлното разглеждане на подобна информация може да покаже модели като този. Изкуственият интелект и машинното обучение могат да донесат яснота относно процесите и да помогнат на компаниите навреме да идентифицират проблема и да се справят с него, отделяйки му нужното внимание.

Разбира се, напускането на ценни кадри е неизбежно. Организациите трябва да се подготвят да изгубят таланти. Средата в ИТ индустрия е особено конкурентна – но това е здравословно, коментират експертите. Те подчертават, че усилията за задържането на персонала са важни, тъй като в крайна сметка това ще бъде усетено от клиентите, а и самата компания ще спечели от това.

Запазването на ключови служители, особено на най-добрите сред тях, е голямо предизвикателство за всяка сфера. Най-добрите хора са винаги търсени. В миналото най-добрите служители се задържаха с повече пари, по-големи офиси и завъртени звания. Но вече не е толкова просто и компании, които осъзнават това, трябва да преосмислят много от основните си практики за наемане на кадри, за да могат да се състезават за таланти служители.

## References:

1. Андреев, М. "Общество и образование" Университетско издателство "Св.Климент Охридски" 1998г. София.
2. Армстронг, М., Управление на човешките ресурси, Бургас, Изд. "Делфин прес", 1993.
3. Бояджиев, Д., Мениджмънт на човешките ресурси, С., 1994.
4. Владимирова, К., Н. Стефанов, К. Спасов, Управление на човешките ресурси, II част, С., УИ "Стопанство", 1999.
5. Евгениев, Г. и др., Основи на управлението на човешките ресурси, С., 1993.
6. Илиев, Й., Мотивация на персонала, С., 1993.
7. Кендал, Б., Управление на човешките ресурси, С., 1996.
8. Казаков, Ат. "Човешкият капитал". 2001г. София
9. Палешутски, К., Мениджмънт, Благоевград, Изд. "Фочън", 1994.
10. Палешутски, К., Мениджмънт. Опитът на водещите фирми в света, С., 1992.
11. Паркинсън, С.Н., М.К. Рустоумджи, С.А. Сапр, Големите идеи в мениджмънта, Изд. "Хр. Ботев", С., 1993.
12. Стефанов, Н., Принципи на мениджмънта, С., 1992.
13. Стефанов, Н., Мениджмънт на персонала, С., 1991.
14. Харизанова Т., Д. Бояджиев, С. Лиловска, Управление на човешките ресурси, С., 1997.
15. Христова, Т., Мениджмънт на човешките ресурси, Варна, Изд. "Принцепс", 1996.
16. Samuel Bowles Planning Educational Systems for Economic growth, Harward University Press, Cambridge, Masschusets, 1969
17. Mulligan C. Xala-I-Martin. A Labor Income Based Measure of the Value of Human Capital: An Application to the States of the United States. NBER, Cambridge MA, 1995
18. www.econ.bg , www.money.bg