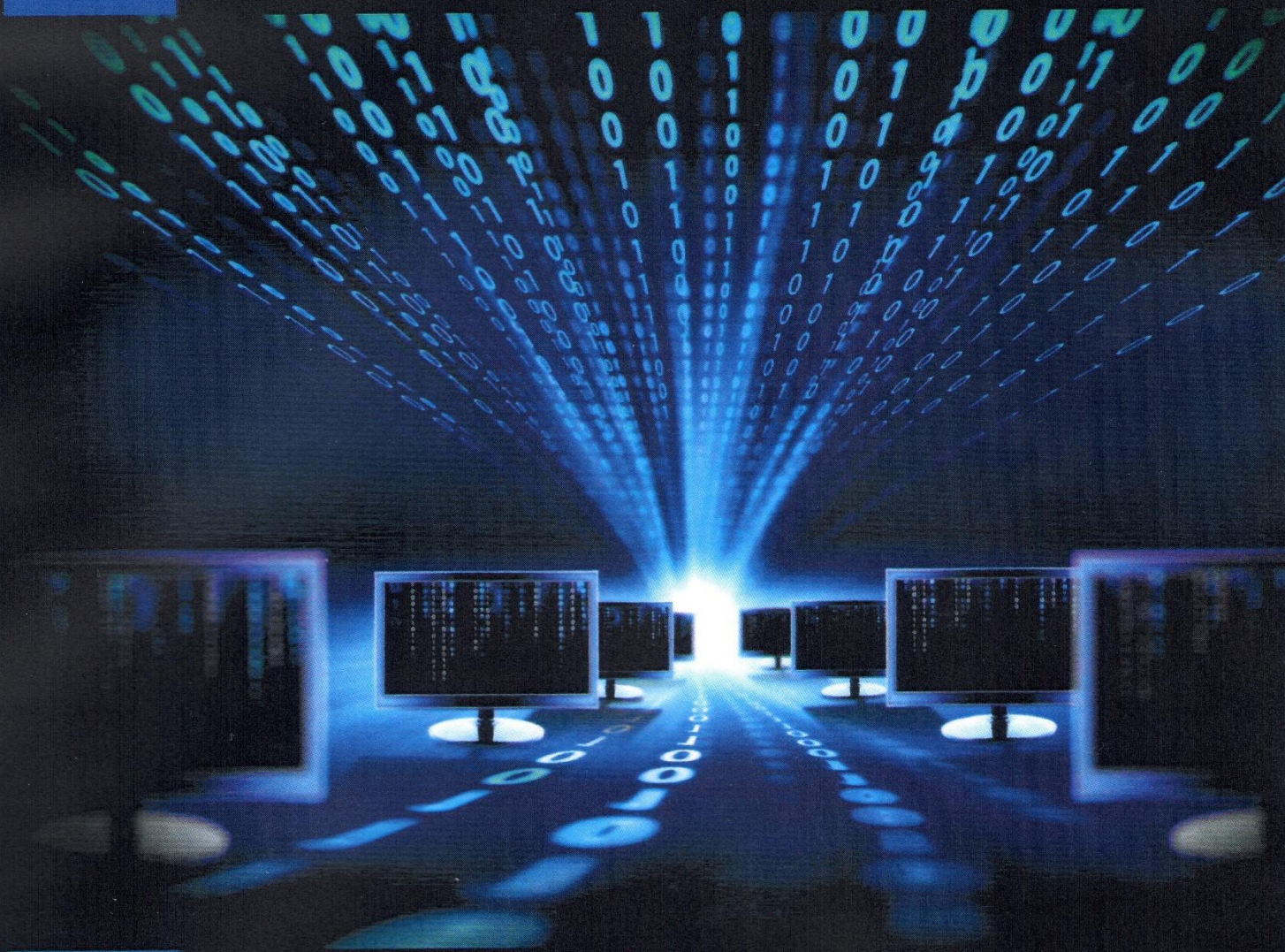


Любомир Стефанов

ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ



Любомир Стефанов

**ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

ТРАКИЯ М
София, 2015 година

ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Второ издание

© **Любомир Минчев Стефанов**, автор, 2015 година

Електронна поща: l.stefanov@sofiaconsulting-bg.com

Издател: **ТРАКИЯ М**

София, 2015 година

ISBN: 978-619-7003-15-4

Всички права запазени! Не се разрешава копиране и/или разпространение на книгата или части от нея под каквато и да е форма (печатна, електронна и всяка друга), без писмено разрешение!

При използване на книгата или части от нея в печатни или електронни публикации, **позоваването е задължително!**

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод	5
Глава първа. Същност, роля, характеристики и основни понятия, свързани с информационните системи за управление на човешките ресурси	7
1.1. Управлението на човешките ресурси в организацията	7
1.2. Същност, компоненти и развитие на информационните системи за управление на човешките ресурси	15
1.3. Място и роля на информационните системи в управлението на човешките ресурси в организацията	21
1.4. Основни понятия, свързани с информационните системи за управление на човешките ресурси	24
Глава втора. Функционалност на информационните системи за управление на човешките ресурси	27
2.1. Информация и документи, свързани с външната среда	28
1.2. Информация за компонентите на системата за управление на човешките ресурси	35
1.2.1. Информация и документи за прогнозиране и планиране на човешките ресурси	35
1.2.2. Информация и документи за работните (бизнес) процеси, структурите, функционалните и длъжностните характеристики в организацията	40
1.2.3. Информация и документи за набирането и подбора на персонал	46
2.2.4. Информация за заетите и напусналите	52
2.2.5. Информация за работното време и отпуските	57
2.2.6. Информация и документи за възнагражденията	64
2.2.7. Информация и документи за оценяването на трудовото представяне	68
2.2.8. Информация и документи за обучението на персонала	71
2.2.9. Информация и документи за развитието на персонала, планирането на приемствеността, отношенията и комуникациите	73
2.2.10. Информация и документи за дейностите по безопасност и здраве при работа	78
2.3. Информация за външни организации и лица	81
Глава трета. Софтуер за информационните системи за управление на човешките ресурси	87
3.1. Основни разновидности на софтуер за управление на човешките ресурси	87
3.2. Универсален софтуер	90
3.3. Специализиран софтуер	96
Глава четвърта. Възможности за използване на глобалната мрежа (интернет) в информационните системи за управление на човешките ресурси	111
Глава пета. Анализ и проектиране на информационните системи за управление на човешките ресурси – основни акценти	116

Заклучение	123
Терминологичен речник	124
Ползвана литература.....	140

Увод

Уважаеми читатели,

Информацията винаги е имала важно значение, както за управлението, така и за живота на отделните хора. Но в първите две десетилетия на 21-ви век сме свидетели на бурното развитие на информационните и комуникационни технологии и най-вече – глобалната световна мрежа - интернет.

Глобалната световна мрежа все повече се утвърждава като един „паралелен“ виртуален свят с невероятни възможности – огромно количество информация и контакти с всички части на света. Но използването на тези възможности изисква целенасочена работа с оптимална организация, защото глобалната световна мрежа крие и не малко рискове, както за отделните хора, така и за организациите.

Управлението на хората в организациите винаги е било в „сърцевината“ на цялостната управленска дейност, защото те винаги са активния ресурс, от който зависи в най-голяма степен развитието и просперитета на организациите. Ето защо, осигуряването на необходимата информация за вземане на оптимални решения при управлението на хората е от решаващо значение за развитието и конкурентоспособността на всяка организация.

Целта на монографията е да се представят същността и особеностите на информационните системи за управление на човешките ресурси в отделните организации, като предпоставка за ефективно, ефикасно и икономично използване на хората, като най-важния ресурс за просперитета на всяка организация.

Самите информационни системи не трябва да се свързват само със софтуер, хардуер и комуникации. Те са преди всичко ред (процедури, процеси) за извършване на дейностите по събиране, обработка, съхраняване и ползване (разпространяване) на информация, необходима за (или свързана с) управлението на хората в организациите. Това именно е водещата теза на монографията.

Целта и водещата теза определиха и структурата на монографията – пет глави, в които последователно се разглеждат ролята информационните системи за управление на човешките ресурси в отделните организации, потребностите от информация за компонентите на системата за управление на хората и съответните процеси, преглед на софтуерни продукти, които могат да се използват в информационните системи за управление на човешките ресурси, възможностите за използване на глобалната мрежа (интернет) в информационните системи за управление на човешките ресурси, както и основни акценти на анализа и дизайна на този вид информационни системи.

Първото издание на монографията бе първата публикация, посветена на тези проблеми, издавана на български език.

Второто издание на монографията е преработено и допълнено, на практика във всичките ѝ части. Използвани са публикации на български и чуждестранни автори, описания на различни системи и продукти, предлагани на пазара, както и личния ми опит на консултант, участвал в изпълнението на няколко проекта, свързани с разработване и внедряване на информационни системи за управление на човешките ресурси в частни и публични организации.

Монографията е предназначена преди всичко за практикуващи специалисти и ръководители, студенти, специализанти, докторанти и изследователи в областта на управлението на човешките ресурси. Представените потребности от информация за управлението на хората в организациите, могат да бъдат полезни и на специалисти в областта на информационните технологии.

Любомир Стефанов,

Април 2015 г.

Глава първа. Същност, роля, характеристики и основни понятия, свързани с информационните системи за управление на човешките ресурси

Тази глава започва с представяне на същността и особеностите на управлението на човешките ресурси и на системата за управление на човешките ресурси в организациите.

След това се прави характеристика на информационните системи за управление на човешките ресурси, техните основни компоненти и развитие във времето. Представена е и ролята на информационните системи за ефективността, ефикасността и икономичността на дейностите по управление на човешките ресурси.

Специално внимание е отделено на основните понятия, които се използват във връзка с информацията, необходима за управлението на хората в организациите.

1.1. Управлението на човешките ресурси в организациите

Управлението на човешките ресурси е бързо развиваща се интердисциплинарна научна област и разбира се – конкретна практика. В специализираната литература има доста дефиниции за тази специфична управленска дейност¹.

Поради целите и характера на настоящата монография няма да се спирам подробно на позициите на отделните автори, а ще представя накратко концепцията за същността и особеностите на управлението на човешките ресурси, която възприемам. Разбира се, тази концепция е основана на множество изследвания и публикации, както и на личния ми опит като консултант в частни и публични организации.

И така, **управлението на човешките ресурси** най-общо представлява специфична *управленска дейност за осигуряване, развитие и използване на хората, необходими за дейността на организацията*. В по-конкретен план, управлението на човешките ресурси трябва да осигури:

- привличане и задържане на необходимите за организацията хора;
- мотивиране и насочване на поведението на заетите в желаните от организацията насоки;
- условия за професионално и кариерно развитие на работещите в организацията;
- оптимално използване на работещите в организацията с оглед подобряване ефективността и ефикасността от нейната дейност.

¹ Виж: The Oxford Handbook of Human Resource Management, Edited by Boxall, P., Purcell, J., Wright, P., Oxford University Press, Oxford, UK, 2007, Armstrog, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 12th Edition, Kogan Page, London, UK, 2012, Шопов, Д., Атанасова, М., Управление на човешките ресурси, част I, Тракия-М, 2009 г., Владимирова, К., Управление на човешките ресурси – стратегии, стандарти, практики, С., Стопанство, 2006 г., Стефанов, Л., Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, С., 2013 г.

Управлението на човешките ресурси от гледна точка на съдържанието и обхвата си може да се разглежда като²:

- **стратегическо** – мисия, визия за бъдещето, дългосрочни цели, програми и политики, свързани с хората, работещи в организацията;
- **оперативно** – разработване на процедури и конкретни действия (процеси, дейности, практики), необходими управлението на хората в организацията.

Стратегическото управление на човешките ресурси се осъществява от висшето ръководство на организацията, а оперативното – от всички ръководители и специализирани звена. Но успешното стратегическо и оперативно управлението на хората в организацията е невъзможно без адекватна като обем, вид и надеждност информация.

Управлението на човешките ресурси има и още един важен аспект - изграждането, поддържането и развитието на **системата за управление на хората в организацията**. Тази система представлява съвкупност от елементи и връзките (процесите) между тях, чрез които се осигуряват, развиват и използват хората, заети в организацията.

Елементите на системата за управление на човешките ресурси са конкретни процедури (правила, алгоритми и т.н.) и практики, използвани при управлението на хората в организацията.

От своя страна, елементите на системата за управление на човешките ресурси могат да се обединят в няколко групи, които най-често се определят като компоненти на самата система. Типичните компоненти на системата за управление на човешките ресурси в отделната организация са показани на Фигура 1.

Планирането на човешките ресурси включва процедури (правила, алгоритми), процеси и практики за:

- определяне на потребностите от персонал на организацията за бъдещ (планов) период – численост, структура по звена и длъжности, ниво на компетентности;
- съставяне на прогноза за „отлив“ на персонал – численост и структура на напусналите по звена и длъжности;
- съпоставяне (балансиране) на потребностите и наличния персонал за плановия период;
- изготвяне на конкретни планове – за набиране, подбор и назначаване, за освобождаване, за обучение и т.н.;
- изготвяне на план (бюджет) за разходите, свързани с персонала.

² По подробно: Schuler, R., Jackson, S., Strategic human resource management, 2nd Edition, Blackwell Publishing Ltd., Malden, MA, USA, 2007, Bohlander, G., Snell, S., Managing Human Resources, 15th Edition, Cengage Learning, Mason, OH, USA, 2009, Armstrong, M., Armstrong's handbook of strategic human resource management, 5th Edition, Kogan Page, London, UK, 2011 Паунов, М., Стратегическо управление на човешките ресурси, Стопанство, С., 1999 г., Владимирова, К., Стратегическо управление на човешките ресурси, НБУ, С., 2009 г.

Фигура 1. Компоненти на системата за управление на човешките ресурси



Организационно-управленската структура, функционалните и длъжностните характеристики, както и процедурите за тяхното изготвяне и утвърждаване, са „гръбнака“ на системата за управление на човешките ресурси, защото определят колко и какви хора работят (или трябва да работят) в организацията, както и техните роли (задължения, отговорности и т.н.).

Организационно-управленската структура представя обособените звена в организацията, тяхната йерархия и връзки. Функционалните характеристики описват основните функции и връзки (комуникации) на отделните звена, а длъжностните характеристики най-често съдържат описание на задълженията на изпълнителните на длъжността и свързаните с тях отговорности, връзки (комуникации), необходимите знания, умения и опит.

Определянето на длъжностите в организацията и техните характеристики е резултата от дейности по анализ и проектиране (дизайн) на длъжностите, които често се обособяват като самостоятелен компонент на системата за управление на човешките ресурси. Те са свързани с проучване, формулиране на изводи и препоръки за съществуващите длъжности (анализ на длъжностите), създаване на нови или промени в съществуващите длъжности (дизайн на длъжностите), с което на практика се определят колко и какви хора трябва да работят в организацията, както и техните роли (задължения, отговорности и т.н.). Тези дейности също са пряко свързани с моделирането на работните (бизнес) процеси, но оказват и сериозно въздействие върху мотивацията и поведението на работещите в организацията.

Крайните продукти на анализа и проектирането на длъжностите са длъжностните характеристики.

Набиране, подбора и назначаването на персонал са „входната врата”, специфичен „входен филтър” на организацията, което предопределя изключително голямото им значение. Обикновено тук става дума за процедури, процеси и практики за набиране на кандидати за свободни длъжности (работни места), оценка на качествата и бъдещото поведение на кандидатите, избор и назначаване на най-подходящия кандидат.

Работното време, работните графици и отпуските са свързани осигуряването на необходимия персонал за нормално функциониране на работните (бизнес) процеси в организацията. От друга страна, чрез тях се създават предпоставки за запазване на здравето и работоспособността на заетите в организацията. Този компонент от системата за управление на човешките ресурси е особено важен за организации, в които персонала или част от него работи на смени и при непрекъсваеми работни процеси. В компонента обикновено се включват процедури и практики, свързани с разпределението на работното време и определянето на работните графици (дневни, седмични, месечни и т.н.), планирането и използването на различни видове отпуски.

Възнагражденията на персонала в широкия смисъл на думата - монетарни и немонетарни, въздействат върху привличането, задържането, мотивацията и поведението на персонала. Този компонент от системата включва процедури, процеси и практики, чрез които се определя структурата, равнището, динамиката (измененията) и диференциацията (съотношенията) на възнагражденията.

Оценяването на трудовото представяне на заетите в организацията има важно значение за осигуряването и използването на човешките ресурси. Освен това, резултатите от оценяването на трудовото представяне се използват и в други компоненти на системата – обучението, професионалното и кариерното развитие, планирането на приемствеността, управлението на талантите и т.н. Съдържанието на този компонент от системата за управление на човешките ресурси най-често включва процедури, процеси и практики, чрез които се оценяват постиженията на хората и техните компетентности (знания, умения, нагласи), включително степента, в която те се използват в работата.

Обучението на персонала или по-общо – *системата за управление на знанието*, в съвременните условия са важна предпоставка за поддържане на конкурентоспособността и просперитета на организацията. Тук обикновено се включват процедури, процеси и практики за:

- проучване и определяне на потребностите от обучение;
- планиране на обучението;
- провеждане на обучение;
- оценяване на резултатите от проведените обучения;
- система за проучване, събиране, съхраняване и разпространяване на знания.

Развитието на хората, работещи в организацията има важно значение за осигуряването, мотивирането и използването им. Обикновено в този компонент от системата се включват процедури, процеси и практики в две основни направления:

- управление на кариерата на заетите, включително професионалното развитие и кариерното израстване;
- управление на приемствеността и талантите – идентифициране и развитие на ключови и талантиви служители, идентифициране и развитие на потенциални заместници на ключови за организацията хора.

Отношенията, комуникациите и равните възможности обикновено се свързват с процедури, процеси и практики за:

- утвърждаване на определена организационна култура, разбираана най-общо като споделени ценности и модели за поведение (трудов морал);
- взаимоотношенията между ръководство и персонал, както и между различните групи от персонала, включително участието на заетите в управлението на организацията;
- отношенията между ръководство и профсъюзи, ако има такива;
- вътрешните вертикални и хоризонтални комуникации (обмен на информация);
- осигуряване на равни възможности за изява и недопускане на дискриминация.

Дейностите по безопасност и здраве при работа има за основна цел опазването на живота, здравето и работоспособността на персонал в организацията. Най-често този компонент на системата включва процедури, процеси и практики за:

- оценява на рисковете за здравето и безопасността на различните длъжности и работни места;
- наблюдение на здравословното състояние на работещите в организацията;
- разработване и изпълнение на конкретни програми и мерки за осигуряване на здравословни и безопасни условия за работа – сгради, машини, работни процеси, лични предпазни средства и т.н.;
- обучение на заетите за осигуряване на безопасността при работа.

Трябва да се подчертае, че отделните компоненти на системата за управление на човешките ресурси са (или трябва да бъдат!) свързани помежду си така, че успешното изграждане и функциониране на даден компонент да е предпоставка за ефективното и ефикасно функциониране и на останалите компоненти.

Системата за управление на човешките ресурси в отделните организации, както и всяка друга система, има **вход, изход и околна среда**, както е показано схематично на Фигура 2.

Входът на системата за управление на човешките ресурси може да се разглежда в два аспекта:

- постъпващи в организацията хора;

- финансови и материални ресурси.

Управлението на входящия поток хора има важно стратегическо значение за всяка организация. Далеч по-лесно (и по-евтино) е в организацията да не се допускат неподходящи хора, отколкото да се търсят начини за тяхното последващо освобождаване.

Финансовите и материални ресурси, които постъпват в системата и тяхното използване, оказват съществено влияние върху ефективността на управлението на човешките ресурси и върху общата ефективност на организацията.

Фигура 1.2. Вход, изход и околна среда на системата за управление на човешките ресурси



Изходът на системата за управление на човешките ресурси също може да се разглежда в два аспекта:

- напускащи организацията хора;
- постигната ефективност и ефикасност от използването на човешките ресурси;

Управлението на изходящия поток хора (отлива на персонал) има важно значение в няколко аспекта – колко и какви хора напускат и разбира се – по какви причини.

Резултатите от използването на човешките ресурси също се разглеждат в различни направления – характеристиките (компетентностите) на хората, които са осигурени за извършване на съответните дейности, постигнатата производителност на труда, влиянието на човешките ресурси върху показателите, характеризиращи пазарните позиции, конкурентните предимства, ефективността и ефикасността от дейността на организацията.

Околната среда на системата за управление на човешките ресурси в организацията трябва да се разглежда най-малко в два аспекта:

- вътрешна;

- външна.

Вътрешната околна среда се свързва преди всичко със състоянието и особеностите на другите основни подсистеми на общата управленска система на организацията (маркетинг и продажби, производство, поддръжка, финанси, доставки и т.н.) – партньорства, предлагане на услуги и други подобни. За ефективното управление на човешките ресурси е особено важно как са организирани връзките със споменатите подсистеми.


Външната околна среда включва множество компоненти, като едни от най – важните са:

- състоянието на трудовия пазар и отделните му сегменти;
- поведението на работодатели, т.е. на фирми, които са конкуренти на организацията на съответните сегменти на трудовия пазар;
- държавните регулации на трудовите и осигурителните отношения;
- поведението на държавата като работодател;
- състоянието на паричния пазар и най-вече инфлацията;
- интензивността на конкуренцията на онези пазарни сектори, които пряко или косвено са свързани със сферите, в които оперира организация.

Непрекъснатото наблюдение на външната околна среда има важно значение за ефективността и ефикасността на управлението на човешките ресурси в организациите.

Както бе отбелязано, важно значение имат и **ролите в управлението на човешките ресурси**. Схематично основни роли при управлението на хората в организацията са показани на Фигура 3.

Фигура 3. Роли в управлението на човешките ресурси

	Стратегическо управление на човешките ресурси (стратегии и политики)	<ul style="list-style-type: none"> • Висши ръководители • Звено по човешки ресурси
	Оперативно управление на човешките ресурси (процедури, процеси, практики)	<ul style="list-style-type: none"> • Ръководители • Звено по човешки ресурси • Персонал
	Система за управление на човешките ресурси (елементи)	<ul style="list-style-type: none"> • Ръководители • Звено по човешки ресурси • Персонал

Както се вижда ясно от схемата, ключовата роля при управлението на хората имат висшите ръководители, защото те определят стратегиите и политиките по човешките ресурси в организацията.

Всички, заемащи ръководни длъжности пряко участват в управлението на хората, най-вече с конкретното си поведение (действия и бездействия) в ежедневната работа.

Звената на човешки ресурси (където са създадени) имат по особени роли, която обикновено е в следните направления:

- участие в разработването на стратегии и политики за човешките ресурси;
- разработване на процедури и процеси, свързани с управлението на хората в организацията;
- консултации за ръководители и персонал;
- административни дейности, свързани с управлението на хората.

Но управлението на човешките ресурси е немислимо без участието на самите заети в организацията. В съвременните условия, те не са само „обект“ на управление, но и активно участват в него – от стратегиите и политиките до чисто административните дейности.

Управлението на човешките ресурси, както ясно се вижда от краткото му представяне изисква множество данни и документи, което е и основната причина за съществуването и развитието на специфична информационна система.

1.2. Същност, компоненти и развитие на информационните системи за управление на човешките ресурси

Информационните системи за управление на човешките ресурси се дефинират с различни нюанси³, но общите моменти във всички определения са:

- осигуряват необходимата информация за управлението на хората в организацията;
- включват взаимно свързани компоненти;
- предполагат процедури и процеси (технологии) за събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на информация;
- изискват определена техника и материали (компютри, комуникации, офис техника и консумативи) за изпълнение на съответните технологични процеси.

На тази база мога да формулирам общото определение за информационните системи за управление на човешките ресурси в организацията по следния начин: **съвкупност от взаимосвързани компоненти (процедури, процеси, техника и материали) за събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на данни и документи, необходими за управлението на хората в организацията.**

Общата схема на функционалността на информационните системи за управлението на човешките ресурси може да се представи с два основни потока на информация:

- входяща информация, която е:
 - вътрешна;
 - външна;
- изходяща информация, която също е:
 - вътрешна;
 - външна.

Посочените основни функционални възможности на информационната система могат да се групират и по отделните компоненти на системата за управление на човешките ресурси – планиране, структури, процеси, длъжности, набиране и подбор, назначаване и освобождаване, работни графици и отпуски, възнаграждения, оценяване на представянето, обучение, развитие, отношения, комуникации, равни възможности, здраве и безопасност при работа.

Функционалните възможности на информационните системи за управление на човешките ресурси ще бъдат представени в тази част чрез смесен подход – външна информация, информация за отделните компоненти на системата за управление на човешките ресурси и информация за външни организации и лица.

³ Виж: Kavanagh, M., Thite, M., Johnson, R., Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions, Third Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, USA, 2014, 59. Torres-Coronas, T., Arias-Oliva, M., Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in E-HRM, IGI Global snippet, Hershey, PA, USA, 2009

Освен това, **функционалността на информационните системи**, обема и структурата на необходимата информация за управление на човешките ресурси, **зависи от множество фактори**, по-важните от които са:

- *големината на организацията* и по-конкретно – числеността на заетите лица;
- *особеностите на дейността на организацията* – бранш/браншове, използвани технологии, техника, организация на дейността и т.н.;
- *териториалната дислокация на организацията* – в едно или няколко населени места в рамките на една или повече държави;
- *структурата на персонала* и най-вече – професионалната структура и необходимите компетентности, квалификация;
- *пазарната (конкурентната) стратегия* на организацията.

Посочените фактори ще бъдат отчитани при разглеждането на отделните направления на функционалността на информационните системи за управление на човешките ресурси в различни организации.

Информационните системи за управление на човешките ресурси също имат, вход, изход, околна среда и компоненти, които са представени схематично на Фигура 1.4.

Фигура 4. Вход, изход и среда на информационните системи за управление на човешките ресурси



Входът на системата най-общо може да се определи като данни и документи, постъпващи в нея. Данните и документите, постъпващи в системата могат да са външни или вътрешни, от гледна точка на организацията.

Външните данни и документи, най-често са свързани със състоянието на икономиката и най-вече на трудовия пазар, социално-демографски тенденции, нормативна уредба,

както и от различни външни организации (държавни институции, профсъюзи, работодателски съюзи и т.н.) и отделни лица, например - кандидати за свободни места.

Вътрешните данни и документи са свързани с дейностите по управление на човешките ресурси, извършвани в самата организация – лични данни на служителите, отчети за отработено време и т.н.

Изходът на системата, от гледна точка на организацията също може да се разглежда като вътрешен и външен.

Изходящата вътрешна информация е предназначена за ръководители и служители и съдържа данни и документи, свързани с хората в организацията и изпълнението на съответните процедури в рамките на системата за управление на човешките ресурси.

Външният изход на системата са данни и документи, предназначени за различни организации и отделни лица – държавни институции, банки, медии, потенциални кандидати за свободни места и т.н.

Основният компонент на *вътрешната околна среда* е самата система за управление на човешките ресурси (процедури, процеси, практики), както и останалите управленски под-системи за управление на операциите (производството), на маркетинг и продажбите, на финансите, на доставките, на проучванията и развитието.

Като компонент на вътрешната околна среда могат да се разглеждат и заетите в организацията – численост, структура, ново на компетентности, ценностна система и морал.

Външната околна среда на информационните системи на практика съвпада с външната среда на самите системи за управление на човешките ресурси – икономическа (с особен акцент върху състоянието и тенденциите на трудовия пазар), социално-демографска (с особен акцент върху миграциите) и институционална (нормативна уредба и индустриални отношения).

Компонентите на информационната система могат да бъдат класифицирани по различни признаци, като ще се спра само по-важните.

В зависимост от целите и особеностите на технологични процеси, компонентите на информационните системи за управление на човешките ресурси могат да се обособят по следни начин:

- събиране на информация (данни и документи) от различни източници;
- обработка на събраната информация по предварително определени начини и формати;
- съхраняване на събраната информация;
- разпространяване и ползване на данни и документи.

В зависимост от произхода и насочеността на информацията, компонентите на системата са:

- за входяща външна информация;
- за вътрешна информация;
- за външна изходяща информация.

В зависимост от същността и водещите характеристики на компонентите, те могат да бъдат:

- процеси (определени във времето и пространството операции), изпълнявани от хора;
- бази данни и документи (архив);
- софтуер и комуникации;
- офис техника (хардуер) и консумативи.

В зависимост от елементите на системата за управление на човешките ресурси, за които осигуряват информация, компонентите на информационната система могат да се обособят, както следва:

- за прогнозиране и планиране на човешките ресурси;
- за работните (бизнес) процесите, организационно-управленските структури, функционалните и длъжностните характеристики (профили);
- за набирането и подбора на кандидати за свободни длъжности (работни места);
- за назначените и освободени лица (лични данни);
- за възнагражденията на персонала;
- за оценяването на трудовото представяне;
- за обучението на персонала;
- за развитието на персонала, включително управление на кариерата, приемствеността и талантите;
- за вътрешните отношения, комуникации и осигуряване на равни възможности;
- за дейностите по осигуряване на здраве и безопасност при работа;
- за повече от една от посочените дейности;
- за обобщена (справочна) информация (данни и документи), включително външна.

В зависимост от формата на данните и документите, компонентите на системата могат да бъдат:

- електронни данни и документи, най-често файлове в различни формати, включително бази данни;
- софтуер за събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на информация;
- документи на хартиен носител;
- техника, оборудване и консумативи за събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на данни и документи.

В зависимост от характера на събитията, за които се отнасят данните и документите, компонентите на системата могат да бъдат:

- информация за текущи събития;
- информация за събития от миналото (архивна информация);
- информация за вероятни бъдещи събития – прогнозна информация.

В зависимост от характера на информацията, компонентите на системата са:

- първична информация – данни и документи, отразяващи определени събития, които не са обработени;
- обработена (обобщена) информация – данни и документи, отразяващи определени събития, които са обработени по някакъв начин.

Различните признаци, по които се прави класификацията на компонентите на информационните системи за управление на човешките ресурси могат да се комбинират. Например, възможно е да обособим компонент за осигуряване на обработена (обобщена) външна информация в електронен формат за нуждите на планирането на човешките ресурси и т.н.

От изложеното разбиране за същността на информационните системи за управление на човешките ресурси се вижда, че по принцип системата може да съществува и функционира без използването на компютри и софтуер, както е било в миналото.

Но в съвременните условия е несериозно дори да се мисли, че е възможно създаването и функционирането на приемлива информационна система, осигуряваща необходимата информация за управлението на хората, без използването на съвременните информационни и комуникационни технологии. Но винаги остава открит въпросът за избора на оптимално решение, съобразено от една страна с особеностите на организацията, нейните стратегии, политики, процедури и конкретни дейности по управление на човешките ресурси и от друга – с характеристиките (възможностите) и цените на съответните информационни и комуникационни продукти.

Развитието на информационните системи за управление на човешките ресурси, обобщено може да се представи на чети основни етапа:

- първи етап – до края на 60-те и началото на 70-те години на 20-ти век, като най-характерното за този етап е, че не се използва специализиран софтуер, а основната част от информацията е на хартиени носители;
- втори етап – от началото на 70-те до края на 80-те години на 20-ти век, като най-характерното за този етап е използването на специализиран софтуер и изчислителни машини, като основната част от информацията е на хартиени и специфични технически носители на информация (перфокарти, перфоленти, магнитни ленти и големи магнитни дискове);
- трети етап – 90-те години на 20-ти век, като най-характерното за този етап е масовото навлизане на персоналните компютри и специализиран софтуер за тях, както и нови възможности за комуникации;

- четвърти етап – от началото на 21-ви век, като най-характерното за този етап е свързано с масовото използване на глобалната мрежа (интернет), разработване и използване на уеб-базирани интегрирани бизнес информационни системи (ERP системи), като важен момент в този етап е свързан с появата и масовото използване на различни социални мрежи.

Разбира се, посочените етапи от развитието на информационните системи, използвани при управлението на човешките ресурси трябва да се приемат с необходимата доза условност. Но въпреки нарасналата роля на съвременните информационни и комуникационни технологии (софтуер, хардуер и комуникации), ключово значение, както за управлението, така и за информационните системи имат и ще имат хората, работещи в организацията.

1.3. Място и роля на информационните системи в управлението на човешките ресурси в организациите

Мястото на информационните системи в управлението на човешките ресурси е на инструмент, позволяващ дейностите по управление на човешките ресурси (стратегическо и оперативно управление) да бъдат осигурени с необходимата достоверна информация, както и за съкращаване на времето за изпълнение на рутинни операции (изчисления, съставяне на документи, отчети и т.н.), свързани с управлението на хората.

Ролята на информацията за управлението на човешките ресурси в организациите винаги е била изключително голяма, но в съвременните условия, а и в перспектива, тя се превръща в един от основните фактори за ефективността и ефикасността на тази водеща управленска дейност, а и за цялостните резултати на организацията⁴.

Основните направления, в които може да се очертае ролята на информационните системи за управление на човешките ресурси са следните:

- за разработване и изпълнение на успешни стратегии и политики по човешките ресурси;
- за разработване и прилагане на конкретни процедури (правила, процеси) по управлението на хората в организацията;
- за установяване на мнения, ценности, отношения на отделните индивиди и групи в организацията;
- за вземане и изпълнение на решения, свързани с ежедневното управление на хората.

Информацията, необходима за разработването на стратегиите и политиките по човешките ресурси е разнообразна, но най-съществената ѝ особеност е, че тя трябва да позволи установяване на трайни тенденции и факторите, които са ги обусловили. Много често, необходимата информация е и прогностична – за очаквани бъдещи тенденции и/или състояние на конкретни фактори.

Друга съществена част от необходимата информация е за резултатите от прилагането на съответните стратегии, както за дейността на самата организация, така и за мнението и отношението на заетите.

Важно е да се подчертае, че значителна част от информацията, необходима за разработването на стратегии и политиките по човешките ресурси е външна, т.е. информация за средата – демографско развитие, трудов пазар, икономическо

⁴ По-подробно: Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 12th Edition, Kogan Page, London, UK, 2012, Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., *Fundamentals of Human Resource Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, USA, 2011, Стефанов, Л., Пейчева, М., *Управление на човешките ресурси*, Тракия-М, С., 2013 г.

развитие, нормативна уредба, стратегии, политики и практики по управление на човешките ресурси на други работодатели и т.н.

Информацията, необходима за разработването на конкретните процедури за управление на хората в организацията е както външна (нормативна уредба, практики на други работодатели, различни изследвания и т.н.), като и вътрешна (съществуващи процедури, мнение и отношение на персонала и т.н.).

Информацията, свързана с прилагането на съответните процедури (процеси, действия) е предимно вътрешна, свързана с иницирането и документирането на определени събития.

Информацията за мненията, отношенията, ценностите възможните поведенчески реакции на работещите в организацията има изключително значение за успешното управление на хората, защото тя дава възможност да се идентифицират потенциални проблеми и конфликти, от една страна и от друга – да се предприемат необходимите действия за тяхното недопускане. Поради характера си, тази информация е вътрешна.

Информацията за вземане и изпълнение на решения, свързани с текущата (ежедневната) дейност по управление на хората е много разнообразна, но предимно вътрешна. Тази информация помага на ръководителите в ежедневната им дейност по възлагане и контрол на изпълнението на конкретни задачи, изпълнение на определени действия в рамките на регламентирани процедури, „обратна връзка“ за реакциите, мнението и поведението на работещите и т.н.

Изграждането и функционирането на успешни ефективни и ефикасни информационни системи за управление на човешките ресурси изисква спазването на редица доказали се принципи (ръководни начала), по-важните от които формулирам по следния начин:

- *достоверност на информацията* – данните и документите трябва да отразяват максимално достоверно (истинно) факти (събития, действия, бездействия), мнения, отношения или възможности (прогнози);
- *своевременност на информацията* – данните за събития (минали или очаквани), свързани с управлението на хората трябва да се осигуряват максимално бързо;
- *пълнота на информацията* – информацията трябва да е оптимална по обем, структура и начин на представяне или ползване;
- *сигурност на информацията* – информацията трябва да е надеждно съхранена и защитена, т.е. до нея да имат достъп само предварително оторизирани лица.

Но именно във връзка с посочените принципи са и най-сериозните проблеми и предизвикателства, пред които са изправени информационните системи за управление на човешките ресурси. Тези проблеми могат да се обобщят по следния начин:

- при събирането на информация – източници, методи, достоверност и своевременност;

- при обработката на информацията – формати и методи за обработка на събраната информация от гледна точка на достоверност, своевременност и пълнота;
- съхраняване на информацията – начини за съхраняване на първична (необработена) и обобщена информация;
- разпространяване (ползване) на информацията – оторизирани лица и институции, формати и методи за разпространяване (ползване) на данни и документи.

Например, събирането на информация за ключовия компонент на външната среда – трудовия пазар, често е свързано със сериозни трудности, произтичащи от особеностите на този пазарен сектор. Една от най-съществените особености на трудовия пазар е, че цените на търгуваните стоки (разходи за труд на работодателите и възнагражденията на наемния персонал) в повечето случаи са конфиденциални, т.е. известни са само на страните по сделката. Но от друга страна, липсата на достоверна информация за пазарните нива на възнагражденията силно затруднява дейностите по управление на човешките ресурси, както стратегическо (стратегии, планове, политики), така и оперативно.

Липсата на публично достъпна информация за реалните пазарни нива на възнагражденията в конкретни професионално-регионални сегменти на трудовия пазар, принуждава организациите да използват различни източници на информация и методи за нейното събиране (специализирани проучвания, публикувани работодателски оферти, процедури за подбор, информация от познати и т.н.). Но във всички случаи остават известни съмнения за достоверността и представителността на данните, както и тяхната актуалност.

Друг много сериозен проблем на информационните системи за управление на човешките ресурси е предизвикан от самия характер на данните, част от които са лични и засягат всички заети в организацията. Проблемът може да се разглежда в два основни аспекта. От една страна, ползването и разпространяването на лични данни за хората е свързано със спазването на техни основни човешки права. От друга страна, разпространяването на данни към неоторизирани лица може да предизвика сериозни конфликти между отделни лица и групи – например, информация за нивото на индивидуалните възнаграждения, данни с резултати от медицински прегледи и други.

Не случайно събирането и ползването на лични данни за хората е обект на специална нормативна уредба – национална и наднационална, която трябва да се отчита при създаването, поддържането и развитието на информационните системи, необходими за управлението на човешките ресурси в организациите.

1.4. Основни понятия, свързани с информационните системи за управление на човешките ресурси

В информационните системи за управление на човешките ресурси се използват редица термини, чиито дефиниции трябва да се познават и използват еднозначно. Съвсем естествено е, преди всичко да се отразят легалните дефиниции на термините, т.е. тези, които се съдържат в нормативни актове⁵. Но от друга страна, поради бързото развитие на теорията и практиката в тази област, множество термини нямат ясна легална дефиниция.

Дефиниции на основните термини, използвани в информационните системи за управление на човешките ресурси в организациите, могат да се представят по следния начин:

- *информация, свързана с персонала* – факти, данни и обстоятелства (събития), необходими за управлението на човешките ресурси в организацията;
- *документи, свързани с персонала* – физически носители на информация (хартия, електронни носители) за отделни лица или за дейности и обстоятелства (събития), имащи отношение към управлението на човешките ресурси в организацията, предназначени за съхраняване и предаване във времето и пространството;
- *информационна система за управление на човешките ресурси* в организацията - съвкупност от взаимно свързани компоненти (правила, процедури, програмни продукти, комуникации, документи), чрез които се събира, обработва, съхранява и ползва (разпространява) информация, необходима за управлението на хората в организацията;
- *събиране на информация и документи, свързани с персонала* – процес на доставяне на информация, създаване и доставяне на документи, имащи отношение към управлението на човешките ресурси в организацията;
- *обработване на информация и документи, свързани с персонала* – съвкупност от дейности по обобщаване и преработка на информация и документи, свързани с управлението на човешките ресурси в организацията;
- *съхранение на информация и документи, свързани с персонала* – съвкупност от дейности по запазване на информацията и документите, имащи отношение към управлението на човешките ресурси в организацията;
- *ползване на информация и документи, свързани с персонала* – съвкупност от дейности по разпространяване на информация и документи от оторизирани длъжностни лица на организацията, органи на държавната власт, органи на местното самоуправление и други външни за дружеството физически и/или юридически лица;

⁵ В България водещо значение има няколко основни нормативни акта - Закона за защита на личните данни, Закона за електронния документ и електронния подпис, Закона за електронното управление, Закона за електронната търговия и Закона за електронните съобщения.

- *софтуер за управление на човешките ресурси* – програмен продукт или компонент (модул) от програмен продукт, чрез който се въвежда, обработва, съхранява и разпространява информация, необходима за управлението на човешките ресурси в организацията;
- *администратор на софтуер за управление на човешките ресурси* – длъжностно лице, отговарящо за текущата поддръжка, актуализациите и защитата от неоторизиран достъп на програмен продукт или част от програмен продукт (модул) за управление на човешките ресурси;
- *лични данни* – всяка информация за физическо лице, което е идентифицирано или може да бъде идентифицирано пряко или непряко чрез идентификационен номер или чрез един или повече специфични признаци, които са свързани с неговата физическа, физиологична, генетична, психическа, психологическа, икономическа, културна или социална идентичност;
- *чувствителни лични данни* – лични данни, които разкриват расов или етнически произход, политически, религиозни или философски убеждения, членство в политически партии, организации, сдружения с религиозни, философски, политически или синдикални цели, както и такива данни, отнасящи се до здравето, сексуалния живот и човешкия геном на съответното физическо лице, като тези данни могат да се обработват само в случаите, изрично предвидени в закон;
- *анонимни лични данни* – личните данни, които са приведени във форма, непозволяваща те да бъдат свързани със съответното физическо лице, за което се отнасят;
- *администратор на лични данни* – организацията – работодател;
- *регистър на личните данни* - всяка структурирана съвкупност от лични данни, достъпна по определени критерии, централизирана, децентрализирана или разпределена на функционален или географски принцип;
- *обработка на личните данни* - всяко действие или съвкупност от действия, които могат да се извършват по отношение на личните данни с автоматични или други средства, като събиране, записване, организиране, съхраняване, адаптиране или изменение, възстановяване, консултиране, употреба, разкриване чрез предаване, разпространяване, предоставяне или по друг начин, актуализиране или комбиниране, блокиране, заличаване или унищожаване;
- *обработващ личните данни* – работник/служител, който обработва лични данни от името на организацията в качеството ѝ на администратор на лични данни;
- *предоставяне на лични данни* - действия по цялостно или частично пренасяне на лични данни от един администратор към друг или към трето лице на територията на страната или извън нея;
- *получател на лични данни* - физическо или юридическо лице, орган на държавна власт или на местно самоуправление, на когото се разкриват лични данни, независимо дали е трето лице или не;

- *съгласие на физическото лице* - всяко свободно изразено, конкретно и информирано волеизявление, с което физическото лице, за което се отнасят личните данни, се съгласява те да бъдат обработвани.

Изброените термини, както се вижда не са „чисто“ технически, а засягат повече създаването и функционирането на информационните системи като управленска дейност. Разбира се, използването в информационните системи на съвременни технологии (софтуер, хардуер, комуникации) изисква познаването и на редица „технически“ термини, които няма да бъдат разглеждани подробно с оглед целта и предназначението на учебника, но все пак трябва да се познават, например – компютър и неговите основни компоненти (процесор, оперативна памет, твърд диск, клавиатура, монитор и т.н.), мрежа (локална и глобална), сървър и работни станции, комуникационни средства (модем, мрежова карта, радиосигнал и т.н.), електронна поща, страници в интернет, основните измерители на обема на информацията (байт, мегабайт, гигабайт), електронни носители на информация (диск, флаш-памет, външен харддиск, лентови устройства и т.н.), операционна система, програмен продукт, програмен език, файлови формати, и други.

Но отново искам да подчертая, че акцента, който поставям е на процедурите, процесите, ролите, отговорностите и практиките за събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на информация, свързана с управлението на хората.

Глава втора. Функционалност на информационните системи за управление на човешките ресурси

В тази глава се разглежда функционалността на информационните системи за управление на човешките ресурси или казано по друг начин – какво трябва да „могат“ тези системи от гледна точка на потребностите от информация за управлението на хората в организацията.

Общата схема на функционалността на информационните системи за управлението на човешките ресурси е показана на Фигура 5.

Фигура 5. Обща схема на функционалността на информационна система за управление на човешките ресурси



Посочените функционални възможности на информационната система могат да се групират и по отделните компоненти на системата за управление на човешките ресурси – планиране, структури, процеси, длъжности, набиране и подбор, назначаване и освобождаване, работни графици и отпуски, възнаграждения, оценяване на представянето, обучение, развитие, отношения, комуникации, равни възможности, здраве и безопасност при работа.

Функционалните възможности на информационните системи за управление на човешките ресурси ще бъдат представени в тази част чрез смесен подход – външна информация, информация за отделните компоненти на системата за управление на човешките ресурси и информация за външни организации и лица.

Освен това, функционалността на информационните системи, обема и структурата на необходимата информация за управление на човешките ресурси, зависи от множество фактори, по-важните от които са:

- големината на организацията и по-конкретно – числеността на заетите лица;
- особеностите на дейността на организацията – бранш/браншове, използвани технологии, техника, организация на дейността и т.н.;
- териториалната дислокация на организацията – в едно или няколко населени места в рамките на една или повече държави;
- структурата на персонала и най-вече – професионалната структура и необходимите компетентности, квалификация;
- пазарната (конкурентната) стратегия на организацията.

Посочените фактори ще бъдат отчитани при разглеждането на отделните направления на функционалността на информационните системи за управление на човешките ресурси в различни организации.

2.1. Информация и документи, свързани с външната среда

Информацията за външната среда, в рамките на която се осъществява управлението на човешките ресурси в отделните организации е необходима при:

- разработване и изпълнение на стратегии, планове, програми, проекти и политики по човешките ресурси;
- разработване и прилагане на процедури (правила, процеси, практики) в рамките на системата за управление на човешките ресурси;
- оперативното (текущо, ежедневно) управление на хората в организациите.

Структурата на информацията за средата може да се представи по следния начин:

- *информация за състоянието и тенденциите в развитието на трудовия пазар и отделните му сегменти* (относително устойчиви части);
- *информация за икономическото развитие* – брутен вътрешен продукт, производителност, жизнен стандарт (доходи и разходи на домакинствата), инфлация, разходи за живот, изменение на потребителските цени и други;
- *информация за нормативната уредба*, имаща отношение към управлението на човешките ресурси (национална и наднационална) и най-вече - трудово, осигурително и данъчно законодателство;
- *браншови, регионални и национални колективни трудови договори и/или споразумения*;
- *информация за състоянието и тенденциите в демографското развитие* – демографски процеси (раждаемост, смъртност, миграции), демографски структури (възраст, пол, икономическа активност, райони, населени места, образование и т.н.), численост и структури на домакинствата;
- *информация за ценностната система, културата и морала* на хората и различните общности.

Информацията за състоянието и тенденциите в развитието на **трудовия пазар** има решаващо значение за успешното стратегическо и оперативно управление на човешките ресурси в организациите, защото именно от този пазарен сектор се осигуряват необходимите за организацията хора.

Но за да се осигури своевременно необходимата достоверна информация, преди всичко трябва да се определят *сегментите на трудовия пазар*, от които организацията си осигурява персонал, както и онези сегменти, в които заетите биха могли да намерят работа при друг/и работодател/и.

В съвременните трудови пазари най-голямо значение има формирането на относително устойчиви техни части (сегменти) въз основа на притежаваната *професия* (съвкупност от специфични знания, умения и опит на хората, приложими в определени трудови процеси, придобити чрез образование, обучение или опит) и местожителство (населено място или район, където хората живеят със своите семейства). Точното определяне на професионално-териториалните сегменти, които интересуват организацията е важна предпоставка за успешното управление на хората в нея.

Но за детайлни проучвания на трудовия пазар, дори професията е твърде общо понятие – например, професията „строителен инженер“ има конкретни специалности и може да бъде упражнявана на различни длъжности (технически ръководител на обект, технически надзор, проектант и т.н.). Ето защо, за организациите – работодатели е важно да проучват трудовия пазар за *сходни длъжности*.

Самото понятие „длъжност“ също има нееднозначни определения - не случайно, основният официален документ за класификация на професиите в България (утвърждаван със заповед на министъра на труда и социалната политика) е наречен „Национална класификация на професиите и длъжностите“⁶. От практическа гледна точка, считам, че длъжността може да бъде определена като съвкупност от трудови задължения, които са достатъчно близки за да могат да се изпълняват успешно от един човек, като тези задължения предполагат определени знания, умения и трудови навици, изискват усилия, комуникации и поемане на отговорности, като се извършват на определено място със съответните условия. В крайна сметка, организациите – работодатели трябва да определят поне основните видове длъжности, за които ще търсят информация на трудовия пазар в съответните населени места и райони.

Основната информация от трудовия пазар, респективно неговите професионално-регионални сегменти, която е необходима за успешното управление на хората в организацията, може да се обособи в следните направления:

- информация за търсенето и конкурентните организации - работодатели;

⁶ Този документ в най-новата му версия влиза в сила от началото на 2011 г. и трябва да кореспондира с Международната стандартна класификация на професиите (International Standard Classification of Occupations, 2008) - ISCO-08 на Международната организация на труда, одобрена и от Европейската комисия с Регламент (ЕО) № 1022/2009 на Комисията.

- информация за предлагането;
- информация за пазарните нива на разходите за труд на работодателите и възнагражденията на наемния персонал.

Информацията за *търсенето на труд* (персонал) от организациите - работодатели в даден професионално-регионален сегмент на трудовия пазар може да се оцени чрез *броя на заетите* и *броя на свободните работни места*, за които работодателите търсят персонал.

Конкурентните организации – работодатели, които наемат персонал от съответните сегменти на трудовия пазар, могат да се определят по техния брой и числеността на персонала, който са наели или търсят да наемат. Добре би било да има и допълнителна информация за особеностите и състоянието на основните конкуренти.

Предлагането на труд в съответните професионално-регионални сегменти на трудовия пазар може да се измерва чрез *броя на заетите* и *броя на безработните лица*. Добре би било да има и информация за структурите на заетите и безработните, най-вече по възраст, пол (ако има значение) и квалификация.

Пазарните нива на *разходите за труд* на работодателите и *възнагражденията* на наемния персонал за сходни длъжности и по населени места (региони) обикновено не се обявяват и затова събирането на информация е особено трудно. В тази област, най-често се събира информация за определени статистически показатели като:

- средна (средна претеглена) стойност на разходите и възнагражденията;
- медиана на разходите и възнагражденията – стойност на разхода (възнаграждението) в даден ред, която го разделя на две равни части;
- стойности на разходите и възнагражденията по т.н. „квартили” (четвъртини), децили (десетини) и проценти (групировки по избрани процентни интервали).

Важно значение има и информацията за структурата на разходите за труд и възнагражденията, поне за основните им компоненти – заплати, осигурителни вноски, допълнителни изгоди (придобивки) за персонала и т.н.

Основните източници на информация за състоянието и тенденциите в развитието на трудовия пазар, могат да се обособят в следните групи:

- информация от международни организации, най-вече от Международната организация на труда⁷;
- информация от официални статистически служби, като за България това са Националният статистически институт и Евростат⁸;

⁷ Една от най-големите бази данни за възнагражденията, заетостта и безработицата може да се намери в страницата на Международната организация на труда на адрес: <http://laborsta.ilo.org>.

⁸ Достъпни на адреси: <http://www.nsi.bg> и <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

- информация от държавните служби по заетостта, като за България това е Националната служба по заетостта, която е със статут на изпълнителна агенция към Министерството на труда и социалната политика⁹;
- информация от специализирани проучвания на трудовия пазар, организирани от частни компании¹⁰;
- информация от страници в интернет, специализирани в проучвания на възнагражденията¹¹;
- информация от страници в интернет, специализирани в публикуване на обяви за работа¹²;
- информация, получена в рамките на процедурите за подбор на персонал;
- информация от проучвания на различни организации, включително и международни¹³;
- информация, получена неофициално от различни лица, най-вече близки и познати.

Информацията за **икономическото развитие** е необходима за редица компоненти на системата за управление на човешките ресурси, но най-вече за планирането и възнагражденията.

Най-важните показатели за събиране на информация за състоянието и тенденциите в развитието на икономиката са:

- брутен вътрешен продукт
- производителност на труда;
- жизнен стандарт и по-точно - доходи и разходи на домакинствата;
- инфлация и по-конкретно - изменение на потребителските цени и разходите за живот;
- валутни курсове и други.

Основните източници на информация са:

- информация от официалните статистически служби;
- информация от централните банки¹⁴;
- информация от международни организации, включително Организацията на обединените нации, Световната банка, Международния валутен фонд и т.н.;
- информация от официални институции, като за България особено важна е информацията на Министерството на финансите във връзка с изготвянето и

⁹ Страницата в интернет е на адрес: <http://www.az.government.bg/>.

¹⁰ Виж: www.mercer.com, www.towerswatson.com, www.aon.com/human-capital-consulting, www.haygroup.com/ и други.

¹¹ Виж: <http://www.payscale.com/>, <http://www.salary.com/>, <http://www.salaryexpert.com/>, <http://www.zaplatoмер.bg/> и други.

¹² <http://www.jobs.bg/>, <http://www.zaplata.bg/>, <http://www.rabota.bg/>, <http://www.jobtiger.bg/> и други.

¹³ Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, Международния валутен фонд, Световната банка и други.

¹⁴ Страницата на Българската народна банка е с адрес: <http://www.bnb.bg/>.

изпълнението на бюджета на страната, на Министерството на труда и социалната политика¹⁵ и други;

- информация от публикации на университети и други изследователски организации.

Информацията за **нормативната уредба**, имаща отношение към управлението на човешките ресурси е от особена важност с оглед спазването на нормативните изисквания. В повечето страни по света, включително и в България като страна – членка на Европейския съюз, законодателството, имащо отношение към управлението на хората в организациите е значително по обем и с разнообразна структура. Поради това, една от основните задачи на информационните системи за управлението на хората в организациите е своевременното осигуряване на необходимата правна информация.

Основните източници на информация за нормативната уредба, имаща отношение към управлението на човешките ресурси в организациите са:

- официалните вестници за публикуване на нормативни актове, като за България това са Държавен вестник (български нормативни актове) и Официален вестник на Европейския съюз;
- официални страници в интернет за публикуване на нормативни актове¹⁶;
- страници на официални институции – Народно събрание, Министерския съвет и т.н., в които се публикуват и проекти на нормативни актове;
- правно-информационни софтуерни продукти;
- различни сборници с нормативни актове, включително и коментари по тях;
- специализирани страници в интернет, осигуряващи информация за нормативни актове, съдебна практика и коментари.

Информацията за законодателството може да се разграничи в зависимост от действието на актовете:

- отменени нормативни актове, които обаче са били валидни за минали периоди;
- действащи нормативни актове;
- проекти на нормативни актове.

И още веднъж искам да подчертая, че информацията за нормативната уредба е необходима за всички компоненти на системата за управление на човешките ресурси в организациите.

Информацията за състоянието и тенденциите в **социално-демографското развитие** е важна най-вече за планирането на човешките ресурси, особено за по-големи периоди от време, както и за набирането и подбора на персонал.

По-важната информация за социално-демографското развитие може да се представи в следните направления:

¹⁵ Виж: <http://minfin.bg/>, <http://www.mlsp.government.bg/>

¹⁶ Виж: <http://dv.parliament.bg/> и <http://eur-lex.europa.eu/bg/>

- процеси на естествено движение на населението – раждаемост и смъртност на база показатели като брой живородени, коефициент на раждаемост, брой на починалите, коефициент на смъртност, вероятна продължителност на бъдещия живот (средна продължителност на живота), естествен прираст и други;
- процеси на механично движение (миграции) – емиграции (изселвания) и имиграции (заселвания) на база абсолютен брой на мигрантите, коефициент на миграция, миграционно салдо (механичен прираст) и други;
- демографски структури – по възраст, пол, образование и т.н.;
- домакинства – численост, структура, доходи и разходи;
- състояние и развитие на социалната инфраструктура - здравеопазване, образование, социално осигуряване, социални услуги;
- състояние и развитие на транспортната инфраструктура и най-вече пътища и обществен транспорт.

Основните източници на информация, свързана със социално-демографското развитие на съответния регион са:

- официални статистически служби;
- международни организации¹⁷;
- държавни институции – централни и местни, включително техните страници в интернет;
- специализирани страници в интернет на различни институции и изследователски организации;
- анализи и прогнози на различни организации и други.

Информацията за **ценностната система, културата и морала** на хората и различните общности, безусловно е необходима за управлението на човешките ресурси в отделните организации, защото те са ключови фактори, влияещи върху човешката мотивация и поведение. Основните източници на информация за ценностите, културата и морала са специализирани проучвания, извършвани от различни организации и отделни изследователи. Например, за България от особено значение е Европейското социално проучване (European Social Survey - ESS)¹⁸.

Направеното описание на информацията за външната среда, която е необходима за управлението на хората в отделните организации, според мен изисква да се имат предвид **две важни особености**:

¹⁷ Например, Организацията на обединените нации изготвя демографски прогнози за всички страни в света - виж: <http://www.un.org/> и <http://www.unfpa.org/>.

¹⁸ Описание на проучването и данни от него са достъпни на адрес: <http://www.europeansocialsurvey.org>. Интересни интерпретации на резултати от проучването има в монографията: Паунов, М., Ценностите на българите, Стопанство, С., 2009 г.

- информацията за външната среда е изключително разнообразна и от различни източници, което силно затруднява автоматизираното ѝ събиране, обработка, съхраняване и разпространяване (ползване);
- информацията за външната среда включва данни и документи за събитията в миналото и настоящето, но е необходима и прогнозна информация за бъдещето.

Поради това, повечето софтуерни продукти, които могат да се използват в информационните системи за управление на човешките ресурси, рядко съдържат компоненти за необходимата външна информация, но в никакъв случай не осигуряват всички необходими данни и документи.

1.2. Информация за компонентите на системата за управление на човешките ресурси

В този параграф ще бъдат представени потребностите от информация (вътрешна и външна) на отделните компоненти на системата за управление на човешките ресурси в различни организации

1.2.1. Информация и документи за прогнозиране и планиране на човешките ресурси

Дейностите и процесите за прогнозирането и планирането на човешките ресурси се различават в отделните организации, поради много фактори, по-важните от които са:

- големината, структурата (организационно-управленска, териториална) и предмета на дейност;
- числеността и структурите на персонала;
- степента на развитие на бизнес планирането;
- използваните методи за планиране;
- състоянието и перспективите за развитие.

Въпреки сериозните различия в отделните организации, планирането на човешките ресурси, както вече бе отбелязано включва определянето на потребностите от персонал, прогнозиране на „отлива“ на персонал, балансиране на потребностите и наличния персонал, конкретни планове, включително план (бюджет) за разходите за персонала. Тези дейности са показани схематично на Фигура 6.

Фигура 6. Основни дейности за планиране на човешките ресурси в организациите



Основните направления на информацията, необходима за определянето на потребностите от персонал през плановия период са:

- информация за целите на организацията през плановия период, респективно – резултатите, които трябва да се постигнат;

- информация за обема на работата през плановия период, който може да се определи въз основа на:
 - планирания обем и структура на производството и продажбите;
 - планираните обекти за обслужване, например – магазини, машини, съоръжения, сгради, потребители (вътрешни и външни) и т.н.;
 - стандарти (норми) за време, изработка, численост и обслужване;
- информация за работните процеси и персонала, който е ангажиран с тяхното изпълнение;
- информация за компетентностите на персонала, ангажиран с изпълнението на работните процеси;
- информация за изчисляване на плановия ефективен фонд работно време, следно на 1 лице (баланс на работното време).

Информацията за *определяне на потребностите от персонал* през плановия период трябва да позволява прилагането на възприетите алгоритми за извършване на необходимите изчисления. Например, да допуснем, че потребностите от персонал за производството на дадени продукти се изчисляват по следния алгоритъм:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n QiTni}{Tr}$$

Където:

P – плановата численост на персонала;

Qi – броят на продуктите от вида i, които трябва да бъдат произведени през плановия период;

Tni – стандартът (нормата) за време за производство на единица продукт от вида i, например в часове;

Tr – ефективният фонд работно време на 1 лице през плановия период в часове.

При този алгоритъм е необходима информация по точно определени показатели, която трябва да бъде осигурена от информационната система за управление на човешките ресурси.

Основните направление на информацията за прогнозиране на *отлива на персонал* (числеността и структурата на персонала, който ще напусне), но не по инициатива на организацията са:

- информация за лицата, които ще придобият право на пенсия през плановия период;
- информация за причините за напусканията по инициатива на работниците и служителите;

- прогнозна информация за причини (фактори), които могат да предизвикат напускания по инициатива на работниците и служителите през плановия период.

Информацията за *балансиране (съпоставяне) на потребности и наличния персонал* е в следните направления:

- информация за потребностите от персонал като численост, структура и ниво на компетентност;
- информация за персонала, който по ще напусне организацията през плановия период – поради пенсиониране или по своя инициатива;
- информация за числеността, структурата и нивото на компетентност на персонала в началото на плановия период.

Информацията, необходима за *конкретните планове*, свързани с човешките ресурси зависи от спецификата на самите планове. Но разбира се водещо значение има **плана (бюджета) за разходите за персонала**, за който е необходима информация в следните основни направления:

- потребностите от персонал като численост, структури и нива на компетентност;
- достигнатите нива на разходите за персонала по съответните елементи през предходни периоди;
- очакваните промени в пазарните нива на разходите за труд и възнагражденията на персонала в съответните сегменти на трудовия пазар през плановия период;
- очакваното ниво на разходите за живот и индекса на потребителските цени през плановия период;
- очакваните промени в законодателството, имащо отношение към разходите за персонал на организациите;
- очаквани промени в цените на продукти и услуги, свързани с разходите за персонал на организацията – например, работно облекло, транспорт, профилактични медицински прегледи и т.н.

Другите конкретни планове за човешките ресурси могат да се различават, но най-често в организациите се изготвят планове за набиране, подбор и назначаване на персонал, планове за освобождаване на персонал (особено при т.н. „масови уволнения“), планове за преместване на персонал (по длъжности, звена, населени места и т.н.) и планове за обучение.

Разработването на *планове за набиране, подбор и назначаване на персонал*, най-често изисква информация в следните направления:

- звената и длъжностите, за които ще се търси и назначава персонал;
- численост и характеристиките на лицата, които ще бъдат назначавани;
- времето (дати, периоди), в което трябва да се извършат назначенията;

- процедурите, включително източници и методи, по които ще се извърши подбора и назначаването на персонал, включително ангажираните с тяхното изпълнение лица или външни организации (компани за подбор на персонал);
- допустимите разходи по набиране и подбор на персонал.

Разработването на *планове за освобождаване на персонал*, най-често изисква следната информация:

- звената и длъжностите, от които ще се определят лицата, които ще бъдат освободени;
- числеността на лицата, които трябва да бъдат освободени;
- времето (дати, периоди), в което трябва да се извърши освобождаването на персонал;
- процедурите, по които ще се извърши освобождаването на персонал и ангажираните с тяхното изпълнение лица;
- допустимите разходи за освобождаване на персонал.

Планове за вътрешни премествания на персонал най-често са свързани с кариерното развитие, както и с необходимостта от назначаване или освобождаване на персонал. Основните направления на информацията, необходима за разработването на тези планове са:

- звена и длъжности, в рамките на които ще се извършат вътрешните премествания на персонал;
- числеността и характеристиките на персонала, който ще бъде преместен на други длъжности и/или звена, включително териториални;
- времето (дати, периоди), в което трябва да се извършат преместванията;
- процедурите, по които трябва да се извършат преместванията и ангажираните с тяхното изпълнение лица;
- допустимите разходи за извършване на вътрешните премествания.

Разработването на планове за обучение на персонала, обикновено изисква информация за:

- потребностите от обучение и по-конкретно:
 - работниците и служителите, които ще участват в обученията;
 - видовете обучения със съответната продължителност;
 - кой ще провежда обученията;
- определените участници в обученията;
- видовете обучения (включително форми и обучаващи) и графика за тяхното провеждане;
- начините, по които ще се контролират и документират проведените обучения и техните резултати;
- допустимите разходи за обучение.

Друг важен въпрос на информационната система за управление на човешките ресурси е свързан с изготвянето, утвърждаването, съхранението и ползването на **документите за планирането на човешките ресурси**. Такива документи (на хартиен или електронен носител) са:

- планът (бюджетът) за разходите за персонала на организацията като цяло и по отделни звена, програми, проекти и т.н.(т.н. „разходни центрове”, “cost centers”), като него е посочена и планираната численост и структури на персонала;
- конкретните планове за набиране, подбор, назначаване, преместване, освобождаване и обучение на персонала.

Поради своето съдържание, плановете (документите) за човешките ресурси трябва да се съхраняват и ползват много внимателно, защото разпространяването на информация за тях (особено към външни лица), може да отслаби конкурентните позиции на организацията, а в много случаи и да предизвика сериозни конфликти.

Тук считам за необходимо да отбележа и още един проблем, който може да се наблюдава в значителна част от малките и средни частни организации в България – липсата на формално утвърждавани бизнес планове, включително планове за човешките ресурси. Но веднага искам да подчертая, че щом някой е взел решение и е назначил на работа определен брой хора, той по същество, макар и несъзнателно е направил план за човешките ресурси. Но във всички случаи, съзнателното планиране на дейността, включително на човешките ресурси е по-успешна управленска практика, факт доказан по безспорен начин от водещите компании в света.

Дейностите по планирането на човешките ресурси в българските организации се усложнява и в контекста на т.н. „сив” и „черен” сектор на трудовия пазар, където „истинските” планове за човешките ресурси могат да бъдат само неофициални и рядко се документират.

1.2.2. Информация и документи за работните (бизнес) процеси, структурите, функционалните и длъжностните характеристики в организациите

Информацията за работните (бизнес) процеси, организационно-управленските структури, функционалните и длъжностните характеристики се различава в отделните организации в зависимост от:

- големината на организацията;
- предмета на дейност, респективно използваните технологии, техника и организация на работата (работни процеси);
- броя на длъжностите;
- политиките и процедурите на организацията по отношение разработването и измененията на структурите, функционалните и длъжностните характеристики.

Работните (бизнес) процеси представляват последователност от дейности (операции), които ползват/преобразуват определени ресурси (хора, техника, материали, пари, информация и т.н.), насочени към създаването на полезен продукт (стойност) за определен/и потребител/и. Тяхното значение е свързано с участието на заетите в изпълнението на различните работни процеси, което е пряко свързано с организационните структури и длъжностите.

Работните (бизнес) процеси най-общо могат да се разделят на три големи групи:

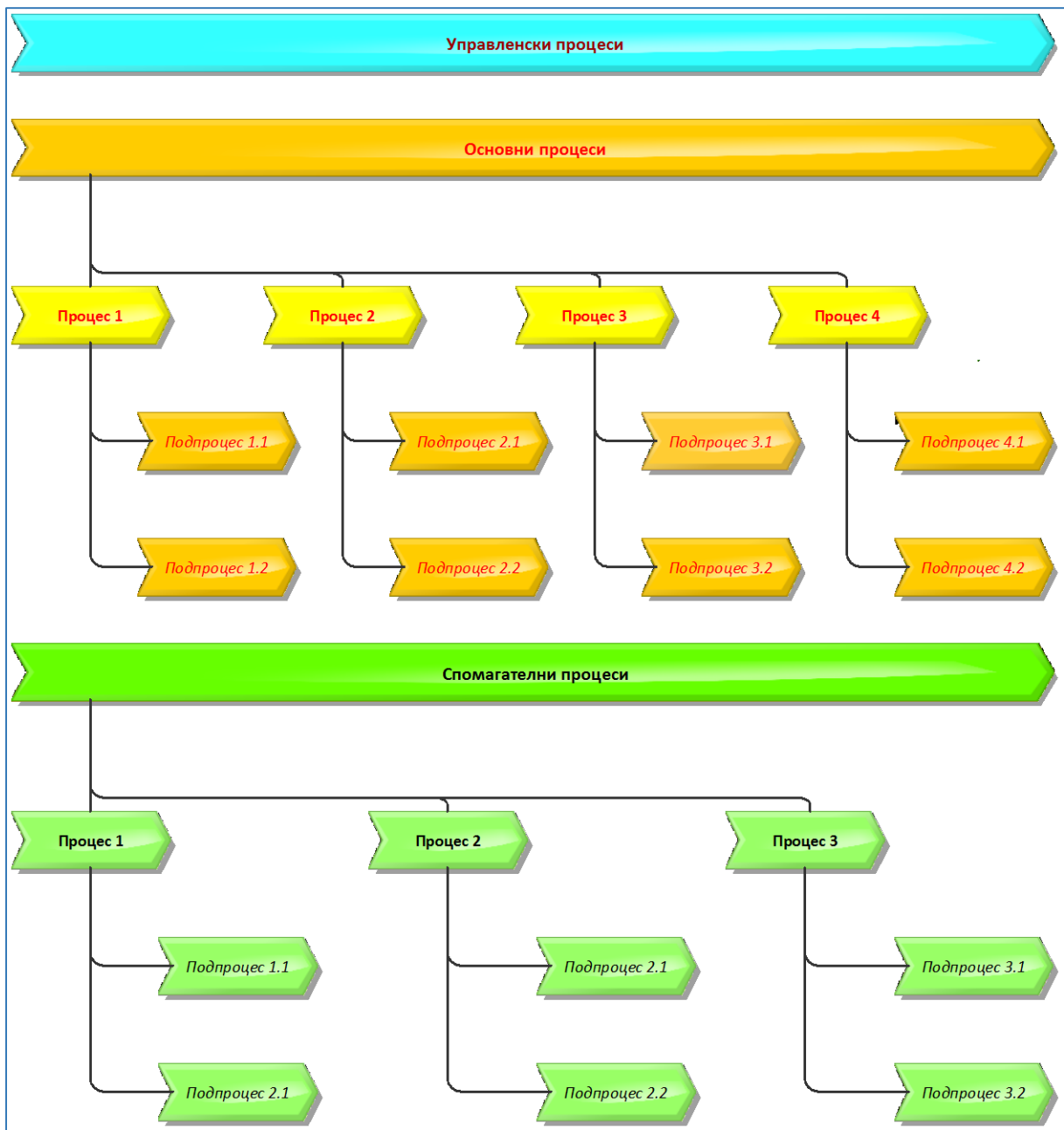
- *управленски процеси*, които са свързани с функционирането на организацията като цяло –разработване на стратегии, планове, бюджети и т.н.;
- *основни процеси*, които са насочени към създаването на продукти (задоволяване на потребности) на външни за организацията потребители (клиенти);
- *спомогателни процеси* – това са процеси, подпомагащи изпълнението на основните процеси, като поддръжка на техника, доставки, счетоводство и т.н.

Информацията за работните (бизнес) процеси се представя на специални диаграми, работни и/или технологични карти. Описанието на работните (бизнес) процеси често се прави със специализирани софтуерни продукти, най-популярните от които са Oracle Business Process Management Suite, ARIS Platform, като се предлага и безплатен продукт ARIS Express, IBM Business Process Manager, Antipodes.Cubes¹⁹ и други. Примерна схема на основните процеси, изготвена с ARIS Express е представена на Фигура 7.

Организационно-управленските структури имат изключително голямо значение за управлението на организациите, защото чрез тях се определят относително обособените звена, тяхната йерархия и връзки (комуникации), което от своя страна предполага и регламентиране на отговорностите на ръководителите на обособени звена.

¹⁹ Виж: www.oracle.com, www.ariscommunity.com, www-03.ibm.com, www.antipodes.bg

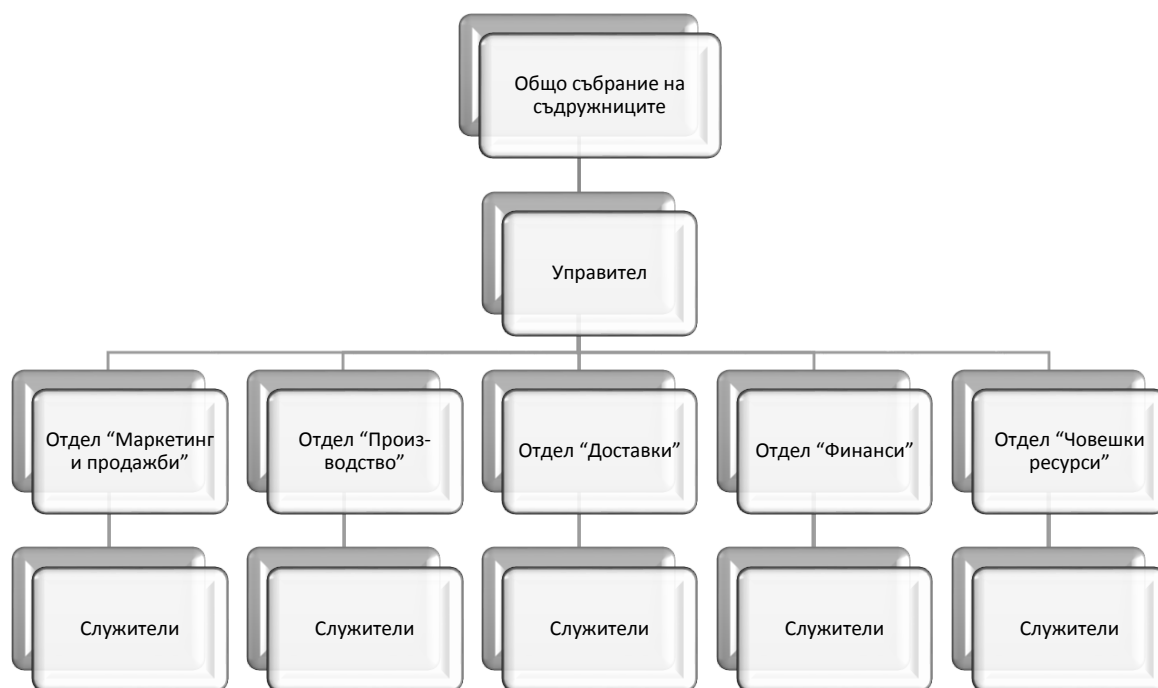
Фигура 7. Примерна схема на основните работни (бизнес) процеси



Най-често информацията за организационно-управленските структури се представя под формата на *организационни диаграми (org-charts)* - пример е показан на Фигура 8.

За управлението на организацията, включително управлението на хората и финансите има определянето на т.н. „**центрове на разходи**” и „**центрове на приходи и/или печалби**”. Ако използвам примера, показан на Фигура 6, ръководството на организацията може да е определило Отдел 1 и Отдел 2 само като центрове на разходи (производствен отдел и отдел за доставки), а Отдел 3 (отдела за маркетинг и продажби) – като център на разходи и на приходи/печалби.

Фигура 8. Примерна структура на дружество с ограничена отговорност



Значението на информацията за организационно-управленските структури, центровете на разходи и на приходи/печалби е толкова голямо, че в стандартните офис-програми (Microsoft Word) има вградени функции за чертаене на организационни диаграми, а на пазара се предлагат и специализирани софтуерни продукти с такива възможности (OrgPlus, OrgChart, ARIS, Microsoft Visio²⁰).

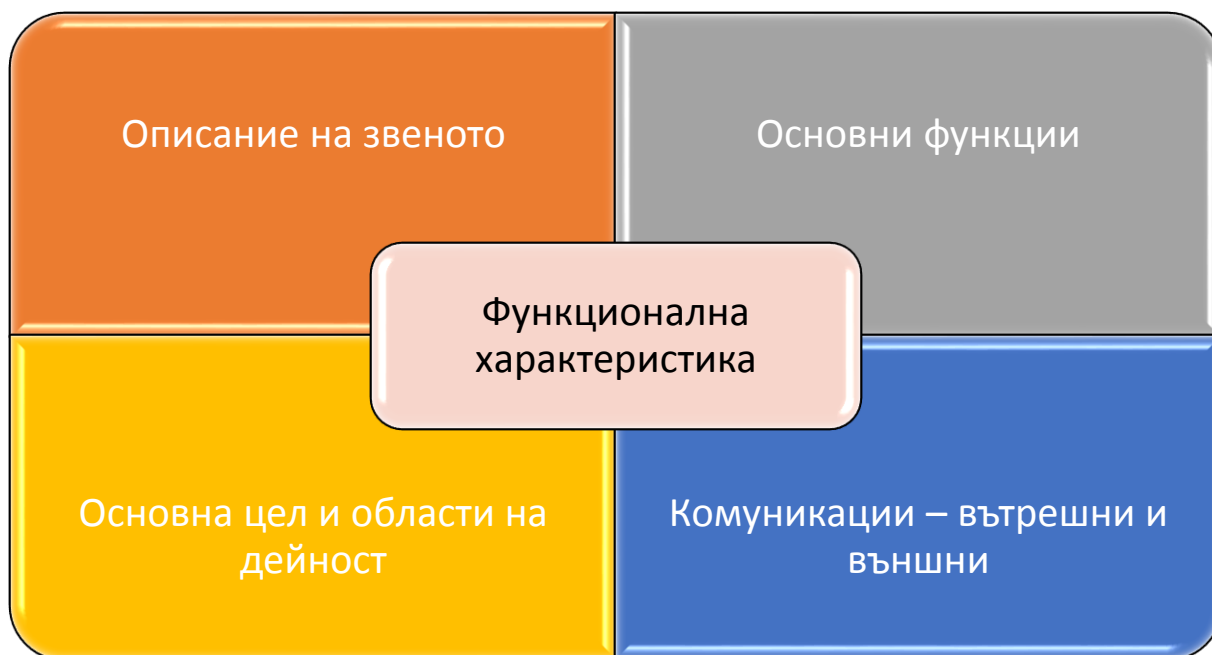
В най-подробния си вид, организационно-управленската структура на организацията обикновено се описва в един особено важен и за управлението на хората вътрешен документ – длъжностното разписание (headcount), по-популярно в България под името „щатно разписание“. На този документ ще се спра малко по-подробно по повод информацията за длъжностите в организацията.

Функционалните характеристики на обособените структурни звена са друг важен вътрешен документ, използван и за нуждите на управлението на човешките ресурси. В този документ най-често се описват функциите на съответното звено, йерархичната му подчиненост, подчинени вътрешни звена (ако има такива), основни вътрешни и външни връзки (комуникации).

Функционалните характеристики се разработват в различни формати, но най-често се използва формат, показан схематично на Фигура 9.

²⁰ Виж: www.orgplus.com, www.orgchartpro.com, www.ariscommunity.com, www.microsoft.com/bg

Фигура 9. Примерна схема на функционална характеристика



Информацията за длъжностите в организациите, най-често се съдържа в следните вътрешни документи:

- длъжностно (щатно) разписание;
- длъжностни характеристики;
- длъжностни профили.

Длъжностното (щатното) разписание е вътрешен документ, който има най-различни формати, но най-важните данни в него обикновено са:

- структурните звена (в съответната йерархия);
- видовете длъжности във всяко структурно звено;
- числеността на персонала за всяка длъжност.

В длъжностните разписания могат да се добавят и редица други данни като разходни центрове, основни заплати за длъжностите, основните изисквания за заемане на длъжността като образователна степен, правоспособност, минимален професионален опит и други.

Длъжностното разписание може да се разглежда и като *оперативен план за потребностите от персонал* на организацията – общо, по структурни звена (разходни центрове) и длъжности.

Примерен формат на длъжностно (щатно) разписание е показан на Таблица 1.

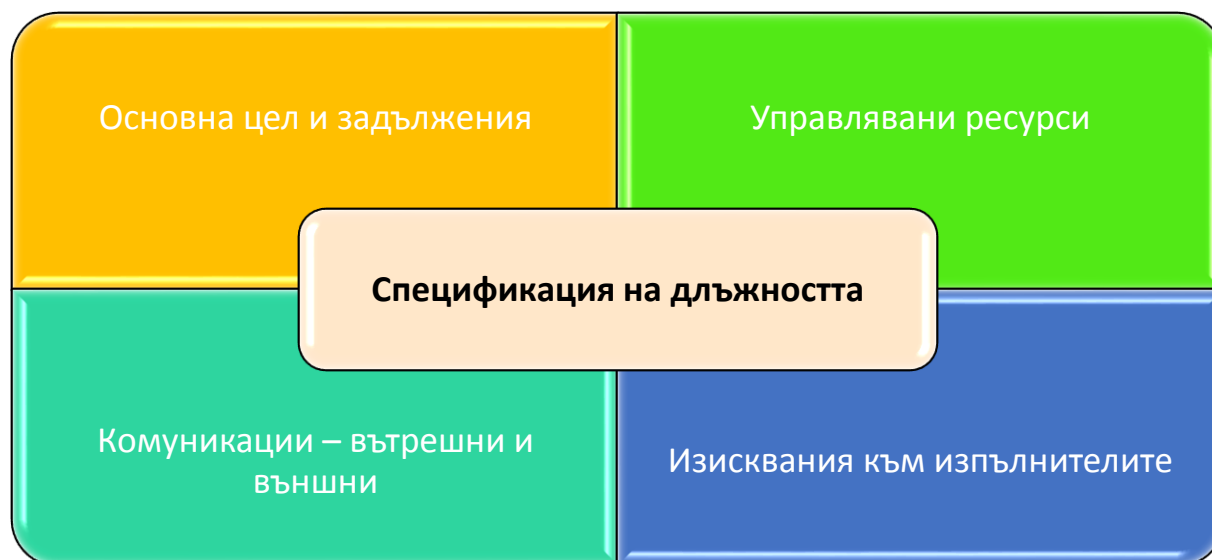
Таблица 1. Примерен формат на длъжностно (щатно) разписание

Номер	Наименование или код на структурно звено/разходен център			Наименование на длъжността	Код по НКПД	Планирана численост на персонала (брой)	Минимални изисквания за заемане на длъжността				Забележка
	Дирекция	Отдел	Сектор				Образователна степен	Опит	Правоспособност	Други	
1											
2											
...											

Длъжностните характеристики също са основен вътрешен документ за организацията, в който са описани трудовите задължения, комуникации (подчиненост, вътрешни и външни контакти), отговорности, необходимите знания, умения, опит и други специфични особености на всяка съществува длъжност.

В практиката се използват много различни формати на длъжностни характеристики, но информационната система за управление на човешките ресурси трябва да осигурява информация за длъжностните характеристики по избрания от организацията формат. Примерна схема на длъжностна характеристика е показан на Фигура 10.

Фигура 10. Примерна схема на длъжностна характеристика



Освен това, длъжностните характеристики в много случаи се разглеждат и като част от предмета на трудовия договор, сключен между организацията и отделния работник или служител, което от своя страна предявява допълнителни изисквания, свързани с разработването, изменението, съхранението и ползването на длъжностните характеристики.

Длъжностните профили също са вътрешен документ за организацията, в който е направено описание на очакваните качества (знания, умения, особености на личността), нагласи, ценности, мотивация и други подобни за успешното изпълнение на всяка длъжност, както и очаквано поведение от изпълнителите на длъжността.

Длъжностните профили най-често се използват в рамките на процедурите за подбор на персонал, като форматите им също се различават. Но информационната система за управление на човешките ресурси трябва да осигурява информация за длъжностните профили по изборния от организацията формат и да ги предоставя за ползване на оторизирани длъжностни лица.

Разработването и изменението на работните (бизнес) процеси, организационно-управленските структури, функционалните характеристики, длъжностните разписания, характеристики и профили е сложен процес във всяко организация, който изисква информация в следните по-важни направления:

- информация за стратегиите за развитие на организацията;
- информация за технологиите и използваната техника;
- информация за работното натоварване, включително структурата на разходите на работно време;
- информация от различни проучвания (анализи) в организацията, включително данни от анкетни проучвания, фокус-групи, наблюдения и т.н. (например в зависимост от избраните методи за анализ на длъжностите);
- информация от проучвания или представяне на добри практики в други организации;
- информация за приложимото законодателство.

Още веднъж искам да подчертая, че информацията за структурите и длъжностите в организацията е изключително важна, което е предизвикало разработването на специфични софтуерни продукти (или части от тях), които могат да се използват в информационните системи за управление на хората в организациите. Такива продукти ще бъдат представени в трета част.

1.2.3. Информация и документи за набирането и подбора на персонал

Информацията за дейностите по набиране и оценка (подбор) на кандидати за свободни места се различава в отделните организации в зависимост от:

- броят на хората, които се набират от външния трудов пазар за определен период от време;
- изискванията към кандидатите за свободни длъжности по отношение на образователна степен, професионален опит, компетентности, личностни качества и очаквано поведение;
- стратегиите, политиките и процедурите на организацията по отношение набирането, подбора и назначаването на нови работници и служители.

Основните направления на информацията за набиране и оценяване (подбор) на кандидати за свободни места могат да се определят в зависимост от изпълняваните процеси (дейности) по следния начин:

- информация за започване на процедурата по набиране и подбор на кандидати за свободни длъжности;
- информация за изискванията към кандидатите за свободни длъжности;
- информация (база данни) за лица, които могат да бъдат поканени за заемане на свободни длъжности;
- информация за потенциалните източници за набиране на кандидати за свободни длъжности;
- информация за външни организации за подбор на персонал;
- информация за възможните места за обявяване (рекламиране) на свободните длъжности;
- информация за кандидатите за свободни длъжности;
- информация за резултатите от оценяването на кандидатите за свободни длъжности;
- информация за класирането, назначените и неназначените кандидати за свободни длъжности;
- информация за качествата и трудовото представяне на работници и служители, които са били оценяване в рамките на процедури за подбор.

Посочените основни направления на информацията, необходима за набирането и подбора на кандидати за работа съдържа твърде разнообразни данни и документи. Но трябва да се подчертае, че значителна част от тях са под съдържат лични данни за лицата и са обект на специална закрила от законодателството. Това обстоятелство трябва да се има предвид при събирането, обработката, съхраняването и особено – при ползването на информацията.

Основните данни и документи, свързани със *започването на процедурата за набиране и подбор* на кандидати за свободни длъжности най-честа са:

- заявка за набиране и подбор на кандидати за длъжност, която е свободна или предстои да се освободи, като заявката най-често се подава от ръководителя на звеното, в което се намира свободната длъжност;
- данни и документи за проверка на допустимостта на съответната процедура за подбор – длъжностното разписание на съответното звено и данни за заетите и свободни длъжности по сключени трудови договори;
- документ за одобрение на процедурата.

Информацията за *изискванията към кандидатите* за заемане на свободната длъжност обикновено включва:

- длъжностна характеристика;
- длъжностен профил;
- документи за други специфични изисквания – например, заявката за стартиране на процедурата.

Ако организацията разполага с разработени *рамки на компетентностите*, този документ или документи също има важно значение.

Рамките на компетентностите се разработват в различни формати, но най-полезни са онези от тях, които представят не само необходимите знания, умения и нагласи, но и желаното поведение (поведенчески модели) на заетите в организацията. Формат на подобна рамка на компетентностите е показана на Таблица 2.

Таблица 2. Примерен формат на рамка на компетентностите

Наименование на компетентността	Описание на компетентността (знания, умения, нагласи)	Очаквано поведение
Компетентност 1		
Компетентност 2		
Компетентност 3		
Компетентност 4		
Компетентност 5		
Компетентност 6		
Компетентност 7		

Най-сложните рамки на компетентностите, които се разработват преди всичко за оценяване на трудовото представяне, но могат да се използват и при подбора на персонал, се разработват с описания на знания, умения, нагласи и поведенчески модели по нива (обикновено 3 или 5) за всяка компетентности.

При липсата на разработени рамки на компетентностите и при провеждане на процедура за набиране и подбор на кандидати за няколко длъжности, като полезен

инструмент може да се използва т.н. „рамка на изискванията“, примерен формат на която е показан в Таблица 3.

Таблица 3. Примерен формат на „рамка на изискванията“

Наименование на длъжността	Изисквания за заемане на длъжността					
	Образователна степен	Специалност (област, професия)	Правоспособност	Минимален професионален опит	Ползване на чужд език	Специфични знания и/или умения
Длъжност 1						
Длъжност 2						
Длъжност 3						
Длъжност 4						
Длъжност 5						

Информацията за *лицата, които могат да бъдат поканени* за заемане на свободната длъжност, най-често е под формата на база данни, състояща се от няколко части:

- за лица, които работят в организацията;
- за кандидати, които са били одобрени при предходни процедури, в които е избран и назначен друг кандидат;
- за лица, които са били освободени по инициатива на организацията (съкращения), на отговарят на изискванията;
- за лица, участвали в стажантски програми, които отговарят на изискванията;
- за лица, изразили желание да работят в организацията и подали документи (най-често през интернет страницата на организацията), които отговарят на изискванията;
- за лица, които работят в други организации, които отговарят на изискванията.

Наличието на такава информация води до значителни съкращения на разходите за набиране и подбор, както и на продължителността на процедурата. Затова повечето средни и големи организации поддържат подобни бази данни.

Информацията за *потенциалните източници* за набиране и подбор на кандидати за свободна длъжност, когато те ще се набират от външния пазар, обикновено включва:

- списък на потенциалните източници на кандидати (заети, безработни, випускници на училища, лица, препоръчани от заети в организацията и т.н.);
- характеристики на възможностите на отделните източници за привличане на подходящи кандидати за свободната длъжност.

Информацията за *външните организации за подбор на персонал* е необходима при вземането на решение за ползване на техните услуги, като най-често включва следното:

- броят на тези организации;

- основните характеристики на външните организации за подбор –специализация в отделни професионални сегменти на трудовия пазар, териториален обхват на дейността, числеността на специализирания персонал, начини за рекламиране на процедурите за подбор и други;
- цените на услугите, предлагани от външните организации за подбор на персонал;
- информация от изпълнени поръчки за подбор на персонал, ако има такива;
- мнения на други клиенти на съответната организация за услугите, които предоставя.

Информацията за *възможностите за обявяване (рекламиране) на свободните длъжности* е необходима, когато организацията провежда самостоятелно процедурите за набиране и подбор на персонал. Обикновено информацията включва:

- вида и броя на местата за обявяване на свободни длъжности – страници в интернет (включително собствената страница на организацията), електронни медии (радиа, телевизии – ефирни, кабелни и интернет-медии), печатни медии;
- обхват и характеристики на аудиторията на съответните места за обявяване на свободни длъжности;
- цените на услугите за обявяване на свободни длъжности или безплатни обяви;
- информация от предишни публикации, ако има такава;
- мнения на други потребители.

Информацията за кандидатите за свободни длъжности най-често включва:

- данни и документи, предоставяни от самите кандидати като:
 - автобиография;
 - мотивационно писмо;
 - дипломи за завършена образователна степен;
 - сертификати и други подобни документи за правоспособност или за доказване на знания и умения;
 - документи, доказващи професионален опит;
 - документи за професионални постижения, отличия и награди;
 - документи за здравословно състояние;
 - референции (препоръки) от други работодатели или възложители на определени дейности;
- данни за кандидатите от други източници – публикации в интернет или медии, държавни институции и други.

Информацията за *резултатите от оценяването на кандидатите* зависи от използваните методи, но най-често включва:

- информация за резултатите от различни тестове;
- информация за резултатите от практически изпити, ако такива са били провеждани;
- информация за резултатите от проведено интервю или интервюта.

Надеждното документиране и съхраняване на информацията за резултатите от оценяването на кандидатите (на техните качества и очаквано поведение) има важно значение и за оценяване на ефективността на използваните методи.

Информацията за *класирането на кандидатите* за свободни длъжности, назначените и неназначените, но оценени като подходящи кандидати най-често е свързана с изготвянето и съхранението на документи за:

- класирането на подходящите кандидати, включително определянето на най-подходящия – обикновено се прави по предварително определен формат;
- решението за назначаване на конкретен кандидат;
- изготвянето и одобрието на оферта за работа, включваща описание на условията за сключване на трудов договор;
- подписаните трудови договори;
- данни за подходящите кандидат, които не са назначени - обикновени те се въвеждат в специално поддържана база данни.

Тук специално внимание заслужават вида и съдържанието на трудовите договори, тъй като те са едни от най-важните документи, свързани с управлението на хората в организациите, както от гледна точка на оперативното управление, така и с оглед стратегиите и политиките на организацията.

Освен това, трудовите договори (в някои страни и офертите за работа) са обект на законово регламентиране, а това означава, че трябва да е осигурена пълна, достоверна и актуална информация за особеностите на нормативната уредба.

Тук ще спомена и една особеност на българското законодателство, което изисква трудовите договори да се сключват в писмена форма, което въпреки съществуващите правни възможности (Закона за електронния документ и електронния подпис) на практика те са на хартиен носител и трябва да бъдат съхранявани в този вид.

Събирането на данни и документи за *качествата и трудовото представяне* в реални работни условия на лицата, които са били оценявани в рамките на процедурите за подбор е особено важно за оценяване на ефективността и ефикасността на самата процедура, включително на използваните методи за оценяване на кандидатите за свободни длъжности. Тази информация е свързана с процедурите за оценяване на трудовото представяне, особено по време на т.н. изпитателен срок, ако такъв е предвиден в трудовия договор.

Трябва да подчертая, че голямо значение за информацията, свързана с набирането и подбора на кандидати за работа, има нейната достоверност, особено по отношение на данните и документите, предоставяни от самите кандидати, например - автобиография и мотивационно писмо. Ето защо, в практиката често се налага тази информация да бъде проверявана от независими източници.

Освен това, информацията за набирането, подбора и назначаването на кандидати за свободни длъжности е свързана и с осигуряването на равни възможности и недопускане на дискриминация. Защото добре известно от практиката е, че именно при набирането и подбора на персонал, организациите волно или неволно ограничават равните възможности, което често може да се разглежда и като специфична форма за дискриминация.

2.2.4. Информация за заетите и напусналите

Информацията за заетите лица е ключов компонент от информационната система за управление на човешките ресурси, независимо от спецификата на отделните организации. Разбира се, тази информация се различава по обем и структура в зависимост от:

- броят на заетите в организацията;
- броят на длъжностите и структурните звена в организацията;
- стратегиите и политиките на организацията по човешките ресурси;
- процедурите и практиките по управление на човешките ресурси в организацията.

Основните направления на информацията за заетите лица могат да се обособят по следния начин:

- информация за идентификация;
- информация за образованието, знанията и уменията;
- информация за опита при други работодатели, ако има такъв;
- информация от актуалните трудови договори;
- информация, свързана с работата в организацията;
- информация, свързана със здравето и безопасността при работа.

Както се вижда от посочените направления на информацията за заетите лица тя е много „чувствителна“, защото:

- засяга спазването на основни човешки права на заетите;
- свързана е с осигуряването на равни възможности и недопускане на дискриминация;
- има важно значение за успешното управление на хората, от гледна точка интересите на организацията – работодател.

Поради това, информацията трябва да включва само данни и документи, имащи отношение към работата на дадения човек в организацията.

Но за съжаление, има лични данни, които могат да се разглеждат като „гранични“, защото на пръв поглед нямат пряко отношение към работата на лицето, от една страна, но от друга – при определени ситуации могат да имат важно значение.

Като пример мога да посоча придобилия особена популярност в България проблем за т.н. „конфликт на интереси“ за заетите в публичната администрация, имащи роднински връзки (включително брак или съжителство без брак), макар че той съществува и в частните организации. По принцип, роднинските връзки с други лица и семейното положение на работника или служителя нямат пряко отношение към неговата работа, но до момента, в който той трябва да работи заедно с тях в организацията или извън нея, при изпълнение на служебните си задължения - обстоятелство, което може да се окаже важно или дори решаващо за неговото поведение и представяне в

организацията. Именно в такива случаи е необходимо да бъде осигурена съответната информация.

Информацията за идентификация на заетите в организацията обикновено включва:

- данните, които задължително се вписват в трудовите договори – имена, документ за самоличност, единен граждански номер (идентифициращ възрастта и пола), постоянен адрес;
- адрес за кореспонденция, лични телефон, факс, електронна поща, страница в интернет;
- семейно положение, деца до определена възраст и евентуално роднини, работещи в организацията.

Информацията за образованието, знанията и уменията включва:

- притежавана/и образователна/и степен/и и специалност/и, доказани със съответните официални дипломи;
- правоспособност, доказана с дипломи, сертификати и други подобни официални документи;
- документи, доказващи притежаването на специфични знания и умения, доказани със сертификати, удостоверения и други подобни официални документи.

Информацията за опита при други работодатели (ако има такъв), обикновено включва:

- наименование и данни за идентификация на работодателите;
- заемани длъжности;
- продължителност на работата при всеки работодател и на всяка длъжност;
- данни и документи за конкретни постижения – постигнати резултати, създадени продукти или технологии, изпълнени проекти и т.н.;
- референции и/или препоръки от работодатели;
- данни за официалните документи, доказващи опита – в България това най-често са трудова, служебна или осигурителна книжка.

Информацията от актуалните трудови договори, обикновено включва:

- вид на договора;
- срок на договора;
- условия по договора, най-важните от които са:
 - заемана длъжност, включително звеното и мястото, където се намира;
 - работно време;
 - основно и допълнителни възнаграждения;
 - платен отпуск;
 - допълнителни придобивки;
 - предизвестие при прекратяване и други данни от договора, ако има такива.

Важно значение в тази област имат данните и документите за трудовите договори, които се изпращат на *външни организации*. Например, за България това са данните, които работодателите трябва да изпращат в Националната агенция за приходите във връзка със задължителната регистрация на трудовите договори. Тук е особено важно да се спазват разпоредбите на законодателството по отношение защитата на личните данни.

Информацията, свързана с *работата на заетите в организацията* най-често включва:

- заемани длъжности преди настоящата, включително звената и мястото, където са били;
- трудово представяне и постижения;
- обучения, в които са участвали;
- планове за лично развитие;
- получени отличия и награди;
- жалби, оплаквания и дисциплинарни наказания.

Важно значение имат и данните и документите, свързани с *работата на заетите в организацията*, които се изпращат на *външни организации*. Тази информация може да се раздели на две основни части:

- данни и документи, издавани от работодателя по искане на работниците и служителите – за банки, застрахователни организации, съдилища и т.н.;
- данни и документи, които се предоставят по искане на външни лица и организации, най-често държавни институции – съд, прокуратура, следствие, полиция, данъчни служби, осигурителни институции и т.н.

И тези случаи е особено важно да се спазват разпоредбите на законодателството по отношение защитата на личните данни.

Информацията, свързана със здравето и безопасността при работа включва:

- оценка на риска;
- данни за здравословното състояние от профилактични прегледи, включително за професионални и други заболявания, свързани с намалена работоспособност;
- претърпени злополуки и тяхното описание, включително последици за здравето и работоспособността;
- участие в обучения по безопасност и здраве при работа;
- полагащи се лични предпазни средства.

По различни причини (определени политики и процедури), организациите събират и допълнителна информация за заетите - интереси, извън работата, хобита, членство в различни организации с нестопанска цел (клубове, сдружения), лични страници в интернет, профили в различни социални мрежи и други. Но събирането на тази информация има смисъл само ако е нужна за управлението на човешките ресурси.

Например, ако организацията предоставя безплатни билети за различни представления на служители с високи постижения, има смисъл да се знае какви са техните предпочитанията – кино, опера, балет, театър и т.н. Но ако няма такава практика, информация за интересите на служителите в посочените области само „натоварва“ излишно информационната система за управление на човешките ресурси.

Много чувствителна е и информацията за религиозните убеждения на заетите. Например, в България работниците и служителите с вероизповедание, различно от източноправославното имат право на отпуск по време на съответните религиозни празници²¹. Но за да може работникът или служителят да упражни това право, работодателя трябва да има информация за неговите религиозни убеждения. От друга страна обаче, събирането на подобни данни е възможно да предизвика подозрения за дискриминация на база религиозни убеждения.

Подобна е ситуацията с членуването в профсъюзи и заемането на ръководни длъжности в тях. По силата на колективен трудов договор, профсъюзните членове могат да имат допълнителни права, за упражняването на които работодателя трябва да има информация за членуващите в съответния профсъюз. Но работодателят, събиращ тези данни може да бъде обвинен, че го прави с цел оказване на натиск или дискриминация по отношение на профсъюзните членове.

За някои категории заети, най-вече в публичния сектор (отбрана, вътрешен ред, съдебна система, държавна администрация и т.н.) има изрична законова забрана за политическа дейност и/или членство в политически партии и/или в техните ръководни органи. Това обстоятелство изисква много деликатен подход към събирането на данни за посочените обстоятелства, защото те могат да засегнат политическите убеждения и да предизвикат подозрения за дискриминация по този признак.

Информацията за напусналите организацията също има важно значение за управлението на човешките ресурси и няколко компонента от системата – най-често за планирането, подбора, назначаването, оценяването, обучението и развитието на персонала, както и вътрешните отношения и комуникации.

Информацията за напусналите е в две главни направления:

- информация за времето, през което са работили в организацията, т.е. същите данни, както и за заетите;
- информация (данни и документи), свързани с напускането на организацията.

Информацията за напусналите лица *за времето през което са работили в организацията* на практика трябва да е почти същата, както и за работещите в момента. Изключения правят само някои официални документи, които се предават при напускане – например, трудова книжка.

²¹ Чл. 173, ал. 2 от Кодекса на труда.

Информацията, свързана с напускането на организацията може да се обособи в следните направления:

- официални данни за прекратяване на трудовия договор - съответното законно основание;
- документи, които се изготвят във връзка с прекратяването на трудовите договори – заповеди, оформени трудови книжки, удостоверения (например за данъци, осигуряване и т.н.), препоръки и други подобни;
- документи, изпращани на външни организации, свързани с прекратяването на трудовите договори – в България, работодателите са длъжни да регистрират прекратяването на трудовите договори в Националната агенция за приходите;
- данни и документи за конкретните причини за напускане - особено популярни са данните от т.н. „изходящи интервюта” (exit interviews), провеждани със работници и служители, които напускат организацията по тяхна инициатива.

Специално внимание заслужава информацията за действителните причини за напускане на организацията по инициатива на работниците и служителите и по-конкретно, дали тези причини са свързани с проблеми в управлението на хората или с „примамливи” оферти от други работодатели. Практическият ми опит показва, че за идентифициране и документиране на причините за тези напускания не са достатъчни изходящите интервюта (които по принцип са много полезни!), а трябва да се събере и допълнителна информация – от ръководители и колеги, включително от неформалните групи.

Считам за важно да подчертая, че причините за напусканията по инициатива на персонала, най-често са индикатор, че управлението на хората в организацията има сериозни слабости и трябва да се предприемат коригиращи действия.

2.2.5. Информация за работното време и отпуските

Информацията за работното време и отпуските е свързана пряко с осигуряването на необходимия персонал за изпълнение на работните процеси в организацията, т.е. за реализиране на ключовата функция на управлението на човешките ресурси. Освен това, информацията за работното време и отпуските е необходима за планирането на човешките ресурси, възнагражденията, оценяването и обучението на персонала, както и дейностите по здраве и безопасност при работа.

Разбира се, информацията за работното време и отпуските се различава в организациите в зависимост от:

- числеността на персонала;
- спецификата на дейността и по-конкретно – използваните технологии и организация на работата (технологични и работни процеси);
- стратегиите, политиките и процедурите, свързани с работното време и отпуските, приети в организацията;
- наличието или липсата на профсъюзи и/или колективни трудови договори, които организацията е длъжна да изпълнява.

Информацията за работното време и неговото разпределение (работните графици) може да се групира в следните по-важни направления:

- нормативни разпоредби, съдържащи се в закони и подзаконови нормативни актове, свързани с работното време и работните графици;
- данни и документи за планиране на работното време и работните графици;
- данни и документи за отчитане на действително отработеното време и отсъствията.

Законодателството, регламентиращо работното време и работните графици, приложимо в България може да се раздели на три основни групи:

- актове на Международната организация на труда;
- актове от правото на Европейския съюз;
- национални закони и подзаконови нормативни актове.

Като цяло, законодателството в областта на работното време регламентира:

- максимална продължителност на работната смяна (работния ден);
- максималната продължителност на работното време през седмицата;
- минимална продължителност на почивките през работния ден;
- минималното време за почивка между две работни смени;
- минималното време за седмична почивка;
- специални правила за извънреден труд;
- специални правила за работа през нощта (нощен труд);
- специални правила за работа на смени;
- специални правила за ненормирано работно време;

- специални правила за различни категории заети – в специфични условия, майки с деца, непълнолетни лица и други;
- правила за отчитане на работното време.

Очевидно, подробната правна уредба на работното време и работните графици налага необходимостта от своевременно осигуряване на актуална и пълна информация за законодателството в тази област.

Информацията (данни и документи) за планиране на работното време и работните графици, обикновено включва:

- потребностите от персонал за изпълнение на работните процеси, изчислени въз основа на необходимото работно време;
- планов баланс на работното време на 1 лице;
- физиологични режими на труд и почивка, изготвени въз основа на оценката на риска, като част от дейностите по осигуряване на здраве и безопасност при работа;
- разпределението на работното време (смени, начало, край, почивки), определено в съответните вътрешни документи – по българското законодателство това е правилника за вътрешния трудов ред²²;
- документи за планираните графици за работа, информация за които се предоставя на заинтересованите лица.

Тук специално искам да подчертая значението на плановия (прогнозния) баланс на работното време, от който се изчислява т.н. ефективен фонд работно време средно на един зает, като искам да напомня, че той се използва и за определяне на потребностите от персонал в рамките на планирането на човешките ресурси в организациите.

В Таблица 4 е показан пример за изчисляване на прогнозен годишен ефективен фонд работно време, средно на едно лице в часове.

Таблица 4 Пример за изчисляване на прогнозен ефективен фонд работно време, средно на едно лице

№ на ред	Показатели	Мярка	Стойност	Начин за изчисляване
1	Календарен фонд работно време	дни	365	Календарните дни през годината
2	Празнични и почивни дни	дни	115	Нормативно определените празнични и почивни дни
3	Номинален фонд работно време	дни	250	ред 1 - ред 2
4	Платен отпуск	дни	30	Прогноза

²² Чл. 139, ал. 1 от Кодекса на труда;

№ на ред	Показатели	Мярка	Стойност	Начин за изчисляване
5	Отпуск по ДОО	дни	4	Прогноза
6	Неплатен отпуск	дни	1	Прогноза
7	Други загуби на работно време	дни	0	Прогноза
8	Общо планирани загуби на работно време	дни	35	ред 4 + ред 5 + ред 6 + ред 7
9	Ефективен фонд работно време	дни	215	Ред 3 - ред 8
10	Средна продължителност на работния ден	часове	7,5	Прогноза
11	Ефективен фонд работно време	часове	1612,5	Ред 9 x ред 10

Тук от особено значение са документите за планираните работни графици, които най-често са:

- дневни работни графици;
- седмични работни графици;
- месечни работни графици;

В таблица 5 е показан примерен седмичен график за работа на три смени с продължителност 8 часа, при който са изпълнение изискванията за 12-часова междусменна почивка и осигуряване на два последователни почивни дни.

Таблица 5. Примерен седмичен работен график на 3 смени по 8 часа на ден

Екипи	Дни от седмицата и смени																				
	Понеделник			Вторник			Сряда			Четвъртък			Петък			Събота			Неделя		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Екип 1	■			■			■			■										■	
Екип 2		■			■			■			■			■							
Екип 3			■			■			■			■			■			■	■		
Екип 4																					■
Смесен екип																	■				

Забележка: маркираните квадратчета показват времето за работа (смяната) на съответния екип.

Както се вижда от примера в Таблица 5, работните смени (по 8 часа), които са необходими на организацията през седмицата са 21 (7 дни по 3 смени), а четирите екипа (при пет работни дни седмично) могат да осигурят общо 20 смени. Поради това се налага сформирването на смесен екип, членовете на който ще трябва да работят извънредно, като им се заплаща допълнително за това.

Ако технологиите и работното натоварване позволяват, в описаната ситуация може да се премине към две 12-часови смени с използване на т.н. сумирано отчитане на

работното време (чл. 142 от Кодекса на труда) – примерния седмичен график е показан в Таблица 6.

Таблица 6. Примерен седмичен работен график

Екипи	Дни от седмицата и смени (2 по 12 часа на ден)													
	Понеделник		Вторник		Сряда		Четвъртък		Петък		Събота		Неделя	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Екип 1														
Екип 2														
Екип 3														
Екип 4														

Забележка: маркираните квадратчета показват времето за работа (смяната) на съответния екип.

При този график не са налага създаването на смесен екип, но работното време ще надхвърли нормалната продължителност, определена в законодателството – например, за един служител, който е отработил 15 смени по 12 часа се получават 22,5 смени с нормална продължителност от 8 часа и ако допуснем, че през месеца работните дни са 22 се получава, че служителя е работил извънредно 4 часа (0,5 смяна). Тези часове се приемат и заплащат като извънреден труд.

Трябва да се подчертае, че в реалната практика в една организация могат да се използват различни работни графици – например, работа на 1 смяна (администрация), работа на 3 смени по 8 часа (производствени участъци с интензивна работа) и работа на 2 смени по 12 часа (невъоръжена охрана).

Данните и документите за отчитане на действително отработеното време и отсъствията, най-често са:

- данни и документи за отчитане на присъствията и отсъствията – в българските организации често се използва документ, все още наричан „форма 76”, но все повече организации използват електронното отчитане, включително специални софтуерни продукти;
- специални документи за отчитане на извънредния труд – в България това е специална книга;
- данни и документи за отсъствия – в България особено сериозен е проблем с т.н. „болнични листове”, с които се доказва, че причината за отсъствието е заболяване;
- отчетен баланс на работното време;
- документи за отработеното време и отсъствията, които се предоставят на външни организации – в България такива данни се предоставят на Националния статистически институт, отчетите за извънреден труд се предоставят на инспекцията по труда.

- правила за договаряне на по-големи размери на отпуските.

Например, в България е възможно с колективен или индивидуален трудов договор да бъдат определени по-големи размери на платения годишен отпуск и естествено, организацията трябва да разполага с тази информация.

Освен това, размерът на платените отпуски, особено за някои категории персонал (учители, университетски преподаватели, съдии, прокурори, следователи, журналисти и други) е твърде висок, което прави невъзможно тяхното използване на практика. Не случайно бяха предприети законодателни промени, свързани с използването и заплащането на неизползваните платени отпуски.

Планирането на отпуските има важно значение за осигуряването на необходимия персонал за изпълнение на работните процеси в организацията. Информацията, необходима за планирането на отпуските обикновено включва данни и документи за:

- размерите на отпуските, които имат право да ползват работниците и служителите;
- потребностите от персонал за изпълнение на съответните работните процеси през плановия период;
- времеви график за ползване на отпуски през плановия период;
- прогноза за възможните отпуски, свързани със случайни събития – заболявания, бременност и раждане на деца, изпълнение на обществени задължения и т.н.

В България, проблемите свързани с планирането на отпуските станаха особено актуални в контекста на направените законодателни промени за неизползваните отпуски от минали периоди.

Проблемът с неизползваните отпуски е особено остър, най-вече за организациите от публичния сектор, където част от заетите съзнателно се въздържат от ползване на платения отпуск, на който имат право, за да получат обезщетение за неизползван отпуск, когато правоотношението им бъде прекратено²⁴.

От друга страна, в малките и част от средните частни организации, ползването на полагащите се отпуски е затруднено от малката численост на персонала, която не дава възможност за заместване на отсъстващ работник или служител от неговите колеги. Разбира се, много проблеми, свързани с ползването на отпуските се създават в „сивия“ сегмент на трудовия пазар

Данните и документите за *отчитане на ползваните отпуски*, обикновено включват:

- документи, свързани с процедурата за разрешаване ползването на отпуски – заявления, заповеди и други подобни документи;
- документи, доказващи правото за ползване на специфични отпуски и най-вече отпуските по болест – в България това са т.н. „болнични листове“;

²⁴ Това е единствената възможност за заплащане на неизползвани отпуски в момента – чл. 178 от Кодекса на труда.

- документи, в които се регистрират отсъствията поради ползван отпуск и съответната му разновидност;
- данни за ползваните отпуски, които се въвеждат в информацията, свързана с работата на заетите в организацията (лични данни).

В България особено значение има въпроса за документите, с които се доказва правото за ползване на отпуск по болест – болничните листове. Причината за това са свързани с констатираните немалко злоупотреби – представяне на болнични листове с невярно съдържание. И не случайно, като част от антикризисните мерки бяха предприети промени в осигурителното законодателство (Кодекса за социално осигуряване), които на практика стимулират работодателите за по-стриктен контрол на тези документи (част от обезщетенията при болест се плащат от работодателите, а не от осигурителната система).

2.2.6. Информация и документи за възнагражденията

Информацията за възнагражденията е един от най-важните компоненти на информационната система за управление на човешките ресурси в организациите. Самата информация като обем и структура се различава в различните организации въз основа на:

- числеността на заетите в организацията;
- организационно-управленската структура на организацията, включително териториалната дислокация на звената и длъжностите;
- стратегиите и политиките по възнагражденията на организацията;
- особеностите на системата за възнаграждения – структура на възнагражденията и съответните процедури.

Основните направления, в които може да се групира информацията за възнагражденията са:

- информация за нивата и структурата на възнагражденията в съответните сегменти на трудовия пазар;
- информация за състоянието на икономиката и социално-демографската сфера и особено - разходите за живот и индекса на потребителските цени;
- информация за нормативната уредба, свързана с определянето и изплащането (предоставянето) на възнагражденията;
- информация за изчисляване, изплащане (предоставяне) и отчитане на възнагражденията;
- данни и документи, свързани с вътрешния контрол на възнагражденията.

Основните въпроси, свързани с необходимата информация за *пазарните нива и структура на възнагражденията, състоянието на икономиката и социално-демографската сфера*, бяха разгледани във връзка с потребностите от информация за външната среда и планирането на човешките ресурси.

Информацията за нормативната уредба, свързана с възнагражденията може да се групира в следните направления:

- разпоредби, пряко свързани с възнагражденията, като минимална заплата, видове и размери на задължителни допълнителни възнаграждения и обезщетения, платен отпуск и т.н.;
- разпоредби за данъчното облагане на възнагражденията, получени в пари или в натура;
- разпоредби за задължителното осигуряване (задължителни осигурителни вноски) на база възнаграждения;
- разпоредби за отчитане на разходите за възнаграждения на персонала.

Информацията за изчисляване, изплащане и отчитане на възнагражденията на персонала, обикновено е в следните направления:

- информация за изчисляване (определяне) на полагащите се брутни възнаграждения за даден период от време по съответните елементи (т.н. „пера за начисления“), като:
 - данни и документи за изчисляване на полагащите се основни заплати - действително отработено време или обем извършена работа или произведена продукция;
 - данни и документи за изчисляване на полагащите се допълнителни възнаграждения, допълнителни изгоди и немонетарни възнаграждения;
- данни и документи за изчисляване на допустими удръжки от брутните възнаграждения (т.н. „пера за удръжки“) – данъци, лични осигурителни вноски, суми по съдебни решения, суми по желание на работниците и служителите (лични вноски за доброволно осигуряване и/или застраховане, влогове и т.н.);
- изготвяне на документи за полагащите се брутни възнаграждения и удръжките от тях – най-често това са т.н. ведомости за възнагражденията и индивидуални фишове за възнагражденията;
- изготвяне, обработка и съхраняване на данни и документи за отчитане на изпратените (предоставените) възнаграждения – ведомости с възнаграждения, подписани от лицата, разходни ордери, документи за банкови преводи, фишове за възнаграждения, заповеди, протоколи, документи за счетоводни операции и други подобни;
- изготвяне и изпращане на документи към държавни институции – Националната агенция за приходите и Националния осигурителен институт, например декларациите Образец № 1 и Образец № 6 за начислените осигурителни вноски и данъци, които се изпращат всеки месец в Националната агенция за приходите.

Едни от най-важните документи, свързан с изчисляването и изплащането на полагащите се възнаграждения са ведомостта за възнаграждения и фиша за възнаграждения (по-популярен у нас като фиш за заплата).

Примерен формат на ведомост за възнаграждения (разчетно-платежна ведомост) е показан в Таблица 8, а на фиш за възнаграждения – в Таблица 9.

Данните и документите, свързани с *вътрешния контрол по възнагражденията* зависи в голяма степен от структурата и функционирането на системата за вътрешен контрол в организацията. Обикновено тук се включват данни и документи, свързани с превантивния (например, схемата с т.н. „двоен подпис“) или последващия контрол (протоколи и доклади от проверки, одитни доклади и т.н.).

Освен това, трябва да се има предвид, че по отношение на информацията за възнагражденията най-често се правят опити за манипулации – при отчитане на

действително отработеното време, обема на извършената работа и т.н. Ето защо, контролът за достоверност на тази информация е особено важен.

Таблица 8. Примерен формат на ведомост за възнаграждения

№	Име, презиме, фамилия	Основна месечна заплата	Работни дни за месеца	Отработени дни от служителя	Основна заплата за отработени дни	ДВ за ПТСПО (клас)		Платен отпуск		Други допълнителни възнаграждения	Обезщетения болест - работодател	Обезщетения болест ДОО	Осигурителен доход	Осигурителни вноски от осигурен			Данъчна основа	Данък по ЗДДФЛ	Други удържки	Сума за получаване	Подпис:	
						%	Сума	Дни	Сума					ДОО	ДЗПО	ЗО						
Общо:																						
Осигурителни вноски за сметка на работодателя (осигурителя):																						
ДОО от осигурител										Фонд Тр. злополука и проф. болест					ЗО от осигурител							
ДЗПО в УПФ:										Фонд ГВРС					ЗО вр. Неработосп. от осигурител							
ДЗПО в ППФ										За учителски пенсионен фонд					ЗО неплатен отпуск от осигурител							

Таблица 9. Примерен формат на фиш за възнаграждения

Фиш за възнаграждения			
на:			
за месец 2015 г.			
Работни дни за месеца			
Отработени дни от служителя			
Години трудов стаж на служителя, признати за ДВ за ПТСПО			
Основна месечна заплата на служителя			
Процент за ДВ за ПТСПО (клас)			
Начисления:		Удържки:	
Основна заплата за отработени дни		Осигурителни вноски ДОО	
ДВ за ПТСПО (клас)		Осигурителни вноски ДЗПО	
Платен отпуск		Осигурителни вноски ЗО	
Други допълнителни възнаграждения		Общо осигурителни вноски	
Обезщетения болест - работодател		Данък по ЗДДФЛ	
Обезщетения болест ДОО		Други удържки	
Получен аванс			
Чиста сума за получаване			
Осигурителен доход за месеца			
Данъчна основа за месеца			
Подпис на служителя:			

В част от българските организации и по отношение на информацията за възнагражденията, с особена острота стои проблема за „сивия“ (и „черния“) трудов пазар. Организациите, които са в „сивия“ трудов пазар са принудени да поддържат „паралелни“ информационни системи, защото именно „разминаването“ между официално отчитаните и истинските възнаграждения е главната характеристика на този „сегмент“ на трудовия пазар. Поддържането на „паралелните“ информационни системи е един от разходите за „стоене на сиво“ на организациите, но за съжаление този разход все още е по-нисък от „спестените“ разходи за данъци и осигурителни вноски. Разбира се, „двойното счетоводство“ се отнася и за приходите, защото в повечето случаи за да се направят „неофициални“ разходи, трябва да има и неофициални (нерегистрирани) приходи.

На „черният“ трудов пазар информационната система е само една – неофициалната, защото формално хората не са ангажирани като наеман персонал в организацията, т.е. „те не работят в нея“.

В България мерките на държавата, предприети за ограничаване на „сивия“ и „черния“ трудов пазар (особено задължителната регистрация на трудовите договори и т.н. минимални осигурителни прагове) дадоха само частични резултати – ограничиха значително работата на „черно“, т.е. без официални трудови договори и доведоха да известно увеличаване на приходите на системите за задължително осигуряване. От друга страна, тези мерки „оскъпяват“ информационната система за човешките ресурси на организациите, които стриктно спазват законодателството, но имат относително малък ефект върху организациите, наемащи персонал на „сиво“.

Очакванията за по-сериозно ограничаване на „сивия“ трудов пазар са свързани със законодателни мерки и подобряване дейността на контролните институции – Националната агенция за приходите, Агенция „Митници“ и Изпълнителна агенция „Държавна инспекция по труда“, както и институциите на съдебната власт.

2.2.7. Информация и документи за оценяването на трудовото представяне

Информацията за оценяването на трудовото представяне е необходима за организациите, които прилагат формално регламентирани системи за оценяване на качествата и постиженията на заетите.

Разликите във вида и обема на информацията в отделните организации е предизвикана от особеностите на използваните системи за оценяване – показатели, участници и ролите им, периоди за оценяване, документи, които трябва да се попълват и т.н.

Независимо от различията, предизвикани от спецификата на прилаганите системи за оценяване, необходимата информация за оценяване на трудовото представяне може да групира по следния начин:

- информация за характеристиките на системата за оценяване – участници и роли, показатели за оценяване, степени за оценяване по отделни показатели, степени на общата оценка, периоди за оценяване, последици за оценяваните, възможности за възражения и други;
- данни и документи, свързани с прилагането на системата за оценяване на трудовото представяне – дейности, графици, попълнени формуляри за оценяване, възражения и т.н.;
- информация за отношението на персонала към системата за оценяване на трудовото представяне и/или нейното прилагане;
- информация за неформални практики по оценяване на персонала и трудовото представяне.

Информацията за *формално регламентираната система за оценяване* на трудовото представяне обикновено се съдържа във вътрешен акт на организацията (процедура, правила и други подобни), който по принцип би трябвало да бъде достъпен за всички заети. В много организации, освен документа, с който се регламентира официално системата за оценяване на трудовото представяне, се изготвят и съпътстващи документи от рода на указания, примери и други подобни материали за подпомагане успешното прилагане на системата. Разбира се, тези документи също трябва да бъдат достъпни за персонала, към който са адресирани.

У нас в някои сектори има формално регламентирани системи за оценяване с нормативен акт (например за служителите в държавната администрация), в който са описани и документите, които трябва да се създават (попълват) и съхраняват – формуляри за определяне на оценки, формуляри за възражения и други²⁵.

²⁵ Виж: Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.

Информацията свързана с прилагането на системата за оценяване на трудовото представяне, най-често включва данни и документи за:

- времеви график за изпълнение на дейностите, които трябва да бъдат извършени от съответните лица в рамките на процедурата за оценяване на трудовото представяне за всеки отделен цикъл на оценяването;
- събиране на обработка на попълнени формуляри или други подобни документи за резултатите от оценяването, включително на отделни етапи от процеса, ако такива са регламентирани (съгласуване на цели, междинни прегледи, интервюта за оценка в края на периода);
- събиране и обработка на документите по подадени възражения срещу оценките, ако в системата се дава такава възможност;
- обработка на данни и изготвяне на документи, свързани с последиците за оценяваните лица от определените оценки на трудовото им представяне.

Важно значение за управлението на човешките ресурси има *отношението на заетите към системата за оценяване и нейното прилагане*, защото признанието на приноса и усещането за справедливост имат важно значение като фактори, определящи поведението на хората.

Информацията за отношението на заетите към системата за оценяване и нейното прилагане може да включва:

- данни и документи от проведени (периодични или еднократни) анкетни проучвания;
- данни и документи от проведени специални интервюта и фокус-групи;
- документи с резултати от анализ на данните за резултатите от оценяването, включително подадените възражения;
- коментари и препоръки от отделни участници в процеса на оценяването.

Неформалното оценяване на хората, работещи в организацията и тяхното трудово представяне е нещо свършено нормално, защото е част от човешката природа. Хората (съзнателно или не) непрекъснато дават оценки на характеристики и събития от обкръжаващата ги среда – добро и лошо, красиво и грозно, приятно или неприятно и т.н. Това се отнася естествено и за работата им в организацията. Например, ръководителите дават своеобразни оценки още при възлагането на конкретните трудови задачи – „тази задача ще я възложа на Х, а не на У, защото знам, че Х се справя с подобна работа, а за У не съм сигурен“. В моята практика на консултант съм се срещал много случаи, в които едни служители са претоварени с работа, именно защото техните ръководители са оценили високо качествата им и са убедени, че се справят, а други служители получават по-малко задачи, защото ръководителите им имат недобро мнение за техните компетентности.

В повечето случаи, работещите в организацията „усещат“ много по-често въздействието на неформалното оценяване и поради това информацията за него има

важно значение. Този въпрос е особено значим за организациите, които нямат формално регламентирана система за оценяване на трудовото представяне – в България това са повечето малки частни организации.

Информацията за неформалното оценяване на трудовото представяне може да се събира чрез:

- наблюдения;
- разговори със подчинени и ръководители;
- анкетни проучвания, интервюта и фокус-групи;
- косвени данни като предложения за повишение на възнаграждението, преназначаване на по-висока длъжност и т.н.

Неформалното оценяване на трудовото представяне в повечето случаи е единствено възможното в българския „сив“ трудов пазар и поради това информацията за него е от важно значение за управлението на хората в тези организации. Проблемите в тези организации се усложняват допълнително и от ясно осъзнавания факт, че организацията и отделните служители уреждат отношенията си в нарушение на закона.

2.2.8. Информация и документи за обучението на персонала

Обучението на персонала придобива все по-голямо значение като фактор за конкурентоспособността на организациите, независимо от техните особености. Но информацията за обучението се различава в зависимост от:

- големината на организацията и числеността на заетите в нея работници и служители;
- структурата на персонала по отношение на изискванията за професионална подготовка и ниво на компетентности;
- интензивността на конкуренцията в съответните сегменти на пазара на продуктите и услугите на организацията;
- особеностите и интензивността на конкуренцията в съответните професионални и регионални сегменти на трудовия пазар;
- стратегиите, политиките и процедурите на организацията по отношение на човешките ресурси и в частност – за обучението на персонала, финансирано от организацията.

Въпреки различията в отделните организации, информацията, необходима за дейността по обучение на персонала може да се обособи в следните по-важни направления:

- информация за потребностите от обучение;
- информация за планиране на обучението;
- информация за провеждане на обученията;
- информация за контрол и оценяване на резултатите от проведените обучения.

Информацията за *определяне на потребностите от обучение* включва данни и документи от различни източници, но най-често това са:

- информация за очакваните технологични, технически и организационни промени, нови продукти или услуги, както и тяхното отражение върху работните процеси и необходимите нови знания и умения на персонала;
- информация от оценяването на трудовото представяне и по-конкретно – компетентностите, които оценяваните трябва да подобрят;
- информация от специализирани проучвания на потребностите от обучение – интервюта, анкетни проучвания и фокус-групи;
- данни и документи от заявени обучения, ако подобна процедура се прилага в организацията.

Информацията за *планирането на обученията* може да се раздели на две основни части – данни и документи за разработване на плановете за обучение и за утвърдените плановете, включително за разходите за обучение (бюджети).

По-голямата част от информацията за разработване на плановете за обучение вече бе посочена във връзка с планирането на човешките ресурси. Тук специално внимание заслужават данни и документите за:

- потребностите от обучение на персонала през плановия период;
- предлагането на различни обучения на пазара (пазара на услуги за обучение) и техните особености, включително и цени;
- допустимите разходи за обучение в контекста на планираните финансови резултати на организацията.

Основните документи, свързани с утвърдените плановете за обучение, ако разбира се има такива, най-често са:

- план за обучение на организацията, включително времеви график за провеждане на обученията;
- план (бюджет) за разходите за различните обучения, включени в плана, както и за непланирани (инцидентни) обучения;
- индивидуални плановете за обучение на отделните работници и служители.

Информацията за *контрол и оценка на резултатите от проведените обучения*, най-често включва данни и документи за:

- всяко проведено обучение - попълнени специални документи (присъствени листове, протоколи и т.н.), както и документи за извършените разходи, ако има такива;
- оценката на всяко обучение от участниците, най-често чрез документи (формуляри) за обратна връзка;
- оценка на резултатите (ефекта) от проведените обучения, като най-често се използва информацията от оценяването на трудовото представяне, данни за показатели, по които се оценяват постигнатите резултати (индивидуални и групови), а понякога се провеждат и специализирани проучвания.

Тук трябва да подчертая и още едни специфичен аспект на информацията за обучението на персонала – включването на данни за участието в обучения в личните данни на всеки работник и служител. Наличието на данни и документи за участието на всеки зает в обучения може да помогне при планирането и особено – за оценяване на ефекта от проведените обучения.

2.2.9. Информация и документи за развитието на персонала, планирането на приемствеността, отношенията и комуникациите

Развитието на персонала в последните години се извежда като един от основните теоретични и практически проблеми на управлението на човешките ресурси в организациите. Особена популярност придоби и така нареченото „управление на таланти“, което постепенно заменя по-традиционните концепции и практики за планиране на кариерата и приемствеността. Тези особености трябва да се отразят и в информационните система за управление на човешките ресурси.

Информацията за развитието на персонала и приемствеността се различава в организациите поради различни причини, най-съществените от които са:

- големината на организацията, броят на длъжностите и на заетите работници и служители;
- структурата на длъжностите в организацията и по-конкретни - наличието на групи длъжности в рамките на определена/и функция/и, които може да заема един работник или служител (кариерни групи или фамилии);
- стратегиите и политиките на организацията по човешките ресурси и по-конкретно – по привличането, подбора и назначаването (преназначаването) на персонал;
- процедурите и практиките на организацията по управлението на човешките ресурси и най-вече – обучението (професионално развитие), привличането, подбора, назначаването и преназначаването на персонал (кариерно развитие).

Основните направления на информацията за развитието на персонала в организациите, независимо от различията в обхвата и обема ѝ, могат да се обособят по следния начин:

- информация за длъжностите, от гледна точка на възможностите за изява на качествата на работниците и служителите, професионалното и кариерното им развитие;
- информация за ключовите длъжности – тези, които имат най-съществено значение за дейността на организацията и най-силно въздействие върху постигнатите резултати;
- информация за ключови служители с потенциал за развитие и талант;
- информация за осигуряване на приемствеността в организацията, включително наличието или липсата на потенциални заместници за ключовите длъжности и служители.

Информацията за *характеристиките на отделните длъжности* от гледна точка на възможностите за развитие на персонала, включва в повечето случаи следното:

- длъжностни характеристики;
- длъжностни профили;

- функционални характеристики на обособени структурни звена в организацията и/или свързани групи длъжности;
- информация от специални проучвания, извършени с различни методи – наблюдения, анкетни проучвания, интервюта и фокус групи, с цел установяване на проблемите и възможности за оптимизиране на длъжностите.

Спецификата на длъжностите влия върху възможностите за развитието на персонала, а с това и върху неговата мотивация и поведение. Ето защо, информационната система за управление на човешките ресурси трябва да осигури информация за мнението и отношението на заетите към особеностите на техните длъжности.

Идентифицирането на ключовите за организацията длъжности, обикновено е резултат от сериозни проучвания и опит. Най-често *информацията за длъжностите, определени за ключови* е в отделен вътрешен документ, който може да има най-различно наименование или формат, като се има предвид, че в много организации всички длъжности на ръководители се приемат „по подразбиране” за ключови.

Идентифицирането на *хората с потенциал за развитие и талант* е резултат от непрекъснат процес на наблюдение и оценка на качествата и представянето на заетите. Информацията, свързана с ключовите служители в организацията, включва данни и документи за:

- служителите, които са определени за ключови, съответно с потенциал за развитие и/или талант;
- индивидуални планове за развитие, изготвяни за служителите с потенциал и талант;
- трудовото представяне и изключителни постижения на ключовите служители;
- причините за напускане на организацията от ключови служители по тяхна инициатива.

Информацията за осигуряване на приемствеността в организацията, най-често включва:

- данни за работещите на ключови длъжности в организацията и най-вече възраст, респективно – прогнозна дата за напускане на организацията поради пенсиониране;
- данни за потенциални заместници на ключови длъжности и служители, включително документи от рода на схеми или специални формати на длъжностни разписания;
- индивидуални планове за развитие, включително времето, необходимо за подготовка за заемане на по-високи длъжности.

Трябва да се имат предвид, че в малките организации много рядко съществуват възможности за кариерно израстване или ако има такива – те са силно ограничени. Поради това, основните възможности за развитие на заетите в такива организации са свързани с изпълняваната работа, обучението или премиване в друга организация.

Информацията, необходима за *отношенията и комуникациите* се различава в отделните организации в зависимост от:

- големината и структурите (управленска, териториална и т.н.) на организацията;
- числеността и структурата (по звена и длъжности) на заетите в организацията;
- наличието или липсата на профсъюзни организации;
- стратегиите и политиките на организацията по вътрешните отношения и комуникации;
- регламентираните процедури и практики на организацията за вътрешните отношения и комуникации.

Основните направления, в които може да се групира информацията за вътрешните отношения и комуникации са следните:

- данни и документи, свързани с взаимоотношенията между ръководство и профсъюзи, ако има такива;
- данни и документи, свързани с процедурите за комуникации (вътрешни и външни);
- информация за формалните и неформални взаимоотношения в организацията – индивидуални и групови;
- данни и документи, свързани с участието на персонала в управлението на организацията;
- информация за дисциплинарни процедури (дисциплинарни наказания);
- информация, свързана с процедурите за подаване и разглеждане на оплаквания.

Информацията, свързана с *взаимоотношенията между ръководство и профсъюзи*, обикновено включва:

- данни и документи за колективни трудови преговори;
- колективни трудови договори и допълнителни споразумения към тях;
- данни и документи за членовете на профсъюзите и техните ръководства;
- данни и документи за дейността на органи (съвети, комитети и т.н.) за сътрудничество между ръководството на организацията и профсъюзите;
- информация за дейността на профсъюзите (провеждане на сбирки и събрания, достъп до работни помещения и т.н.), доколкото тя е свързана и с определени ангажименти на ръководството и профсъюзните организации.

В България част от информацията, която ръководството на организацията трябва да предоставя на профсъюзите и регламентирана в законодателството, а в някои случаи и в действащи колективни трудови договори.

Информацията за комуникациите (външни и вътрешни, вертикални и хоризонтални) е свързана с определени (формални или неформални) политики и процедури. В зависимост от характеристиките на съответните политики и процедури се определя и конкретната потребност от информация.

В съвременните условия особено значение имат електронните комуникации (вътрешни мрежи, интернет, телефони и т.н.), които облекчават значително предаването на информация, както вътре в организацията, така и към външни организации и лица. Но това поставя допълнителни изисквания за контрол върху този вид информация – не случайно, информационната сигурност се развива с такива бързи темпове през последните години.

Разбира се, значението на преките комуникации между персонала в организацията се запазва, защото чрез тях се поддържат взаимоотношенията и екипната работа. В потвърждение мога да дам пример с дистанционната работа, която все по-често се критикува от гледна точка на необходимостта от екипна работа.

Информацията за *формалните и неформални взаимоотношения* в организацията е разнообразна, защото тези взаимоотношения имат множество проявления. Най-съществената информация в разглежданото направление може да се групира по следния начин:

- данни и документи за взаимоотношенията между ръководители и подчинени, включително управленски стилове;
- информация за неформални групи и лидери;
- данни и документи за неформални взаимоотношения (индивидуални и групови), получени от наблюдения, разговори, специализирани проучвания и т.н.;
- информация за спорове и конфликти между отделни лица и групи (формални и неформални), получена от различни източници – наблюдения, оплаквания, анкетни проучвания и други.

Информацията, свързана с участието на персонала в управлението на организацията (когато има такова участие) е в зависимост от конкретната/те форма/и за участие – информирание и консултации, участие в органи за управление, участие в капитала и т.н. Българското законодателство, както и законодателството на Европейския съюз дават възможност за участие в управлението на организациите, а в редица случаи информирането и консултирането с представители на работниците и служителите е задължително²⁶.

Информацията за дисциплинарните процедури, включително налагане на дисциплинарни наказания, обикновено включва:

- данни и документи за установяване на дисциплинарни нарушения, извършени от определени лица;
- данни и документи за причините за дисциплинарните нарушения, включително позицията на виновните лица;

²⁶ Виж: чл. 7, 7а, 7б, 7в, 7г, 130, 130а, 130б, 130в и 130г от Кодекса на труда.

- данни и документи, свързани с разглеждането на дисциплинарните нарушения от оторизирани длъжностни лица в организацията, включително представители на профсъюзите, ако това е предвидено;
- данни и документи за наложените дисциплинарни наказания и последиците от тях за виновните работници или служители.

Трябва да се има предвид, че документирането на дисциплинарните нарушения и наложените наказания в много случаи е изискване на законодателството и подлежи на съдебен контрол. Такава е и ситуацията в България, особено по отношение на тежките дисциплинарни наказания – например, дисциплинарно уволнение.

Информацията за оплакванията на заетите в организацията най-често включва:

- данни и документи за подадените оплаквания;
- данни и документи за разглеждане на оплакванията, включително от наблюдения и проверки на място;
- данни и документи за взетите решения по подадените оплаквания, включително и запознаване на лицата, подали оплакване.

Специално внимание заслужават оплакванията, предизвикани от практики, забранени от законодателството – дискриминация, сексуален тормоз и други подобни.

Още веднъж искам да подчертая, че отношенията и комуникациите имат изключително значение за дейността на организацията и поради това информацията, свързана с тях трябва да бъде обект на особено внимание, включително от гледна точка на информационната сигурност.

2.2.10. Информация и документи за дейностите по безопасност и здраве при работа

Дейностите по безопасност и здраве при работа²⁷, обобщено могат да се представят в четири основни направления:

- наблюдение и оценка на риска за здравето и работоспособността на заетите в организацията;
- наблюдение на здравословното състояние на заетите в организацията;
- Обучение на заетите в организацията, свързани с осигуряване на здраве и безопасност при работа;
- Конкретни програми и мерки за:
 - ограничаване на рисковете и вредните въздействия на работната среда, машините и съоръженията върху безопасността и здравето на заетите в организацията
 - предпазни средства, ограничаващи рисковете за безопасността и здравето на заетите в организацията.

Дейностите за осигуряване на здраве и безопасност при работа, освен че имат важно значение за ефективността и ефикасността от използването на човешките ресурси и за инвестициите в човешки капитал, са обект на регламентация в множество нормативни актове, които могат да се разделят в две големи групи:

- международни;
- национални.

Международните нормативни актове включват преди всичко конвенции и препоръки на Международната организация на труда – общо 23 конвенции и 22 препоръки към момента (2015 г.).

В рамките на Европейския съюз има множество директиви и стандарти, но най-съществено значение има Европейската рамкова директива за безопасността и здравето при работа (Директива 89/391 ЕИО), приета през 1989 г.

Националната нормативна уредба в България включва Кодекса на труда, Закона за безопасни и здравословни условия на труд и няколко десетки подзаконови нормативни актове.

Ето защо информацията за изпълнението на предвидените в закона изисквания е важно доказателство, че те са спазени.

Важно значение, свързано с нормативната уредба на дейностите по осигуряване на здраве и безопасност при работа, имат функциите и дейностите на специални държавни институции, например:

²⁷ По-подробно: Евгениев, Е., Основи на здравословните и безопасни условия на труд, Издателски комплекс на УНСС, С., 2015 г., Шопов, Д., Атанасова, М., Управлението на човешките ресурси, част 1, Тракия-М, С., 2009 г., Стефанов, Л., Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, С., 2013 г.

- в България – изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“²⁸;
- Европейски съюз:
 - Европейска агенция за безопасност и здраве при работа – Билбао, Испания²⁹;
 - Европейската фондация за подобряване на условията на живот и труд – Дъблин, Ирландия³⁰.

Данните и документите за дейностите по осигуряване на здраве и безопасност при работа се различават в отделните организации, но най-вече по своя обем, защото всички организации, които наемат персонал имат общи задължения, определени в законодателството.

Основните направления, в които може да се групира информацията за дейностите по осигуряване на здраве и безопасност при работа са:

- информация за вътрешни за организацията актове, свързани с дейностите по осигуряване на здраве и безопасност при работа – вътрешни правила, включително за пожарна и аварийна безопасност, физиологични режими на труд и почивка и т.н.;
- данни и документи за оценката на риска за здравето на работните места;
- данни и документи за мерките и дейностите по ограничаване на рисковете за здравето и работоспособността – планове, конкретни програми, работни места с намалено работно време и т.н.;
- данни и документи, свързани с дейността на службите по трудова медицина, включително договори;
- документи с инструкции за безопасна работа на машини, съоръжения, сгради и материали;
- данни и документи за правилата за безопасност при изпълнение на съответните работни процеси;
- данни и документи за осигуряването и ползването на лични предпазни средства;
- данни и документи за осигуряването на работните места и помещения със специално оборудване, знаци, надписи и други подобни, свързани с безопасността при работа;
- данни и документи за проведените обучения (инструктажи) на работниците и служителите по правилата за безопасност;
- данни и документи, свързани с дейността на специализирани органи по осигуряване на здраве и безопасност при работа - например, комитети или групи по условия на труд, длъжностни лица, отговарящи за безопасността и т.н.;
- информация за здравословното състояние на работниците и служителите, включително от профилактични медицински прегледи;
- информация за наличието на професионални заболявания;

²⁸ Виж: www.gli.government.bg

²⁹ Виж: osha.europa.eu/bg

³⁰ Виж: www.eurofound.europa.eu

- данни и документи за допуснати трудови злополуки.

Обемът на информацията, свързана с осигуряването на здраве и безопасност при работа, особено в по-големите организации е такъв, че може би трябва да се създаде относително обособено информационна система за тези дейности. Не случайно в българското законодателство има и изискване да се назначи длъжностно лице, което отговаря за разглежданите дейности.

2.3. Информация за външни организации и лица

Информационната система за управление на човешките ресурси в организациите трябва да осигурява данни и документи за външни организации и лица, свързана със заетите лица. Обемът и съдържанието на тази информация в различните организации зависи от следните по-съществени обстоятелства:

- големината, структурата и предмета на дейност на организацията;
- броят и структурата на длъжностите и заетите лица;
- характеристиките на стратегиите, политиките и процедурите за управление на човешките ресурси, регламентирани и прилагани от организацията.

Външната изходяща информация за човешките ресурси е доста разнообразна, дори в по-малките организации и може да се класифицира по различни признаци. Но водещо значение има характера на информацията – дали се предоставя задължително - по силата на нормативен акт и/или колективен трудов договор или доброволно - по решение на ръководството на организацията.

Задължителната външна информация, която трябва да предоставят организациите – работодатели е в следните основни направления:

- информация за институции на изпълнителната власт - министерства, агенции, официални статистически служби и т.н.;
- информации за институции на съдебната власт, най-често по повод трудови спорове (дела);
- информация за работещите, които те предоставят на различни институции, други работодател и лица.

Разновидностите и обема на задължителната информация, която представят организациите – работодатели зависи от особеностите на законодателството в съответната страна. В България, основните направление на *задължителната информация за институциите на изпълнителната власт*, свързана с заетите в организациите, е в следните по-важни направления:

- информация за сключените трудови договори, допълнителни споразумения (само при определени промени) към тях и прекратените трудовия договори – данните и документи се предоставят на Националната агенция за приходите, като това може да се извършва и с електронни документи, подписани с електронен подпис;
- информация за осигурените лица и дължимите осигурителни вноски за персонала на организацията – данните и документите се предоставят на Национална агенция за приходите, като също има възможност за използване на електронни документи, подписани с електронен подпис;
- задължителна регистрация и декларации за заетите лица и работните места, свързани със здравето и безопасността при работа – информацията се подава в Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“;

- информация за заболявания на работници и служители, която е необходима за изплащане на обезщетения и се предоставя на Националния осигурителен институт;
- информация за трудови злополуки и професионални заболявания, която се предоставя на Националния осигурителен институт и Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“;
- информация, свързана с така наречените „масови уволнения“, която се предоставя на Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“, Агенцията по заетостта и местните органи на власт;
- информация за положения извънреден труд, която се предава периодично на Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“;
- статистическа информация, която се предоставя на Националния статистически институт по одобрени образци на документи (част от документите са предоставят на Националната агенция за приходите, която по служебен ред ги предава на Националния статистически институт);
- информация, поискана от полицейски органи във връзка с провеждани от тях разследвания.

Задължителната информация, която се предоставя на съдебни институции, обикновено включва данни и документи, свързани с конкретен съдебен спор – длъжностно разписание, длъжностни характеристики, заповеди и други, в зависимост от конкретния спор.

Определени данни и документи могат да бъдат изискани и от органи на следствието и прокуратурата във връзка с провеждани от тях разследвания, като специално внимание заслужава информацията, свързана с по-тежки трудови злополуки.

Задължителната информация, която организациите трябва да предоставят на заетите и освободените лица, включва следните по-важни групи данни и документи:

- ежегодни (или при напускане) справки за начислените и изплатени възнаграждения и удръжките от тях – тази справки могат да се предават от съответните лица в Националната агенция за приходите;
- документи за трудов стаж и изплатените възнаграждения, включително и при пенсиониране – трудови книжки, удостоверения и т.н., като тези документи могат да бъдат предоставяни от съответните лица на Националния осигурителен институт, Националната агенция за приходите, органи на съдебната власт, други работодатели и заинтересовани организации и/или лица;
- препоръки (характеристики) на освободени от организацията работници и служители;
- други документи, свързани с работата (правоотношението) на заетите в организацията – по тяхно искане³¹.

³¹ Чл. 128а от Кодекса на труда.

Тук специално искам да отбележа, че в част от информацията, предоставяна задължително по искане на работниците и служителите, се съдържат много „чувствителни“ данни, част от които могат да бъдат служебна тайна за организацията. Например, документите (служебни бележки, удостоверения и т.н.), в които се посочват основните и допълнителни възнаграждения често се предоставят на банки или други и организации във връзка с поискан кредит от съответните работници или служители. Това на практика крие риск от разпространяване на информация към външни организации, което може да е нежелано от работодателя. Подобна е ситуацията със задължителните записи в трудовите книжки и удостоверения за изплатени възнаграждения на напуснали лица – тази информация става достъпна за други работодатели, което често е нежелано от организацията.

Външната информация, свързана с персонала, която се предоставя по решение на организацията – работодател, обикновено е в следните основни направления:

- данни и документи за набиране на кандидати за свободни длъжности;
- информация за рекламиране на организацията като работодател, например – страница/и в интернет, кариерни форуми, информационни кампании в училища и университети и т.н.;
- данни и документи, свързани с изплащането на възнагражденията на персонала;
- информация, свързана с участието на организацията в специализирани проучвания – например, проучвания на пазарните нива на възнагражденията;
- информация за стратегии, политики и процедури за управлението на човешките ресурси в организацията.

Значителна част от *външната информация*, която се предоставя доброволно от организациите е *за набиране на кандидати за свободни длъжности*. Може да се каже, че тази информация е своеобразна „визитна картичка“ на организацията по отношение на трудовия пазар, което изисква много внимателен подбор и оформление на различните документи.

Най-често, информацията за набиране на кандидати за свободни длъжности се публикува в различни медии – вестници, радиа, телевизии (ефирни и кабелни), специализирани страници в интернет и т.н., което в повечето случаи означава, че е със свободен достъп. Това обстоятелство винаги трябва да се има предвид, защото макар информацията да е насочена към потенциалните кандидати за свободни длъжности, достъп до нея имат и други организации и лица – работодатели, държавни органи, неправителствени организации и други. Казано с други думи, съдържанието на информацията за набиране на кандидати за свободни длъжности винаги трябва да се разглежда и подготвя от поне две гледни точки:

- привличане на максимално възможния брой подходящи кандидати за съответните свободни длъжности;

- изводите и оценките за организацията, които могат да си направят работодатели – конкуренти, държавни институции и други заинтересовани организации и лица, включително и заетите в организацията.

Специално внимание заслужава и оформлението на документите за набиране на кандидати, които се публикуват на места със свободен достъп. Добре оформените документи създават предпоставки за изграждане на позитивно мнение за организацията – не случайно повечето водещи компании в света имат специално разработени стандарти за подобни публикации.

Информацията, която е насочена към *рекламирането на организацията като работодател* (включително изграждане на работодателска марка) също има важно значение в съвременните условия. Чрез позитивно мнение за организацията могат да се привличат повече и по-качествени кандидати за работа, което на практика означава и по-добри конкурентни позиции на трудовия пазар. От друга страна, позитивното мнение за организацията като работодател безспорно е фактор, влияещ върху мотивацията и поведението на персонала, който в момента е зает в организацията.

В съвременните условия изключително значение за рекламирането на организацията като работодател има поддържането на раздели в *интернет страницата на организацията* или дори разработването и поддържането на специални страници, свързани с човешките ресурси.

Глобалната мрежа (интернет) се превръща все повече в един паралелен виртуален свят с огромно количество информация и възможности за нейното разпространяване, както и с невероятните контакти, които могат да бъдат осъществени. Поради това, „присъствието” в него вече е задължително за организациите, които имат намерение да съществуват и да се развиват в бъдеще. От гледна точка на управлението на човешките ресурси е изключително важно организацията да прецени каква информация ще предоставя за публичен, на практика неограничен достъп, което от своя страна създава една или друга представа за организацията като работодател. Основните направления на публично достъпната информация, която може да се „качва” в интернет страницата на организацията, обикновено са:

- информация за търсене на кандидати за свободни места;
- основните ценности на организацията, които са „гръбнака” на организационната й култура;
- мисията и визията за бъдещото развитие на организацията, включително и за хората, които са заети в нея;
- основните стратегически цели, свързани с човешките ресурси, доколкото могат да бъдат публични;
- основните политики на организацията по отношение на човешките ресурси и тяхното управление;
- резюмета на основните процедури, свързани с управлението на човешките ресурси;

- информация за събития, които имат отношение към хората, работещи в организацията.

Но отново искам да подчертая, че предоставянето на публично достъпна информация в глобалната мрежа за човешките ресурси и тяхното управление, крие и сериозни рискове, най-малкото защото тя ще е достъпна и за конкурентните организации – работодатели.

Данните и документите за *изплащане на възнагражденията на персонала, които се предоставят на външни организации* могат да се обособят в две по-важни направления:

- данни и документи, предоставяни на банки - парични преводи на нетните възнаграждения по банковите сметки на работниците и служителите;
- данни и документи за външни организации (компани, предлагащи тези услуги, включително счетоводни къщи), на които е възложено изчисляването на полагащите се възнаграждения на персонала.

Информацията за възнагражденията, предоставяна на банките най-често е оформена като документи за нареждане на парични преводи от сметката на организацията към банковите сметки на работниците и служителите. В съвременните условия тези документи са в електронен формат, често изпращани и по електронен път и в далеч по-малко случаи – на хартиен носител, предаван в съответната банка. Информацията към банките по принцип е конфиденциална, включително и със законова закрила (тайната на банковите операции) – в повечето страни по света, банките имат задължението да не разпространяват тази информация, освен в случаите, определени в законодателството.

Данните и документите, които се предоставят на външни организации, на които е възложено изчисляването на възнагражденията са повече – за присъствията и отсъствията, информация от трудови договори и допълнителни споразумения и други вътрешни актове на организацията, които имат отношение към изчисляването на възнаграждения (вътрешни правилници, процедури, заповеди, болнични листове и т.н.). Поради това е особено важно в договорите с външни организации, на които е възложено изчисляването на възнагражденията, да има достатъчно клаузи, свързани с поверителността на информацията и нейното опазване.

Външната информация, свързана с *участието на организацията в специализирани проучвания* (ако такова участие) обикновено се предоставя на организации, които провеждат съответните изследвания. И тук от особено значение е запазването на желаната от организацията конфиденциалност на предоставените данни и документи. От друга страна, информацията, която получава организацията от участието си в специализирани проучвания, е изключително полезна за вземането на решения, свързани с управлението на хората – например, изследванията на търсенето, предлагането и нивото на възнагражденията на трудовия пазар, изследвания за

нагласите и намеренията на работодателите, изследвания за мнението на работодателите по важни проблеми на нормативната уредба на трудовите и осигурителните отношения (проекти на нормативни актове) и други. Това на практика изисква една много внимателна преценка на рисковете и ползите за организацията от участие в съответното проучване.

Информацията за стратегии, политики и процедури за управлението на човешките ресурси в организацията, която може да бъде предоставяне на външни организации и лица, също изисква много внимателна преценка на ползите и рисковете. От една страна, публичната информация за мисията, визията, дългосрочните цели, програми, политики и процедури в областта на човешките ресурси, може да увеличи значително авторитета на организацията като работодател, а с това да подобри и конкурентните ѝ позиции на трудовия пазар. От друга страна, тази информация може бъде използвана по различен начин във вреда на организацията – например, да „предупреди“ конкурентите за предстоящи действия на организацията на трудовия пазар, да се „откраднат“ добри процедури и практики от работодатели – конкуренти и т.н.

В крайна сметка, двете противоположни позиции по отношение на външната информация за управлението на човешките ресурси (пълна конфиденциалност срещу пълна прозрачност) винаги ще имат и негативен ефект. Ето защо, всяка организация с оглед своята специфика и особеностите на външната среда, трябва да търси оптималното конкретно решение.

Глава трета. Софтуер за информационните системи за управление на човешките ресурси

В тази глава се представят основните компютърни програми (софтуер), които могат да се използват в информационните системи за управление на човешките ресурси.

При представянето се отчита преди всичко гледната точка на хората, които изпълняват определени роли в управлението на човешките ресурси на организациите, а не на разработчиците на програмни продукти. Разбира се, подчертана е необходимостта от комуникации и разбиране между изпълняващите определена роля за управлението на хората и специалистите по информационни и комуникационни технологии.

Представени са и основните изисквания при избор на програмни продукти (софтуер) за информационните системи, свързани с управлението на хората в различни организации.

3.1. Основни разновидности на софтуер за управление на човешките ресурси

Компютърните програми или софтуера (разбирани най-общо като съвкупност от данни и команди, които се изпълняват от компютър в определена последователност и връзка) имат изключително много разновидности – от операционни системи, през универсални програми за масово използване и сложни програми с различна насоченост, до относително елементарни програми за различни игри.

Най-често софтуерът се разделя на две големи групи в зависимост от ролята му за работата на компютрите и потребителите, а именно:

- системен софтуер – той управлява работата на компютъра (различните му компоненти - процесор, оперативна памет, твърд диск и т.н.) и на външни устройства (принтери, скенери и т.н.), като този софтуер не може да бъде променян от потребителя, например – операционните системи;
- приложен софтуер – потребителски приложения и програми, работещи като краен продукт, например – текстообработващи програми, електронни таблици и т.н.

С развитието на глобалната мрежа се появи и още един вид софтуер (т.н. зловреден софтуер), който е предназначен да навреди по някакъв начин на компютъра и/или да извлече данни от него – най-общо това са компютърните вируси. В съвременните условия, предпазването от злонамерен софтуер е задължително, като за целта се използват специални програми – антивирусен софтуер.

Голямото разнообразие на софтуер дава възможност за множество класификации на базата на различни класификационни признаци. Но всяка класификация трябва да отчита и специфичната гледна точка – в случая на хората, изпълняващи функции по управлението на човешките ресурси в организациите и на необходимата им информация (информационна система).

От гледна точка на информационните системи, необходими за управлението на хората в организациите, софтуера преди всичко може да се раздели на две големи групи в зависимост от предназначението, а именно:

- софтуер с универсално предназначение – например, текстообработващи програми, електронни таблици, браузъри, електронна поща, антивирусни програми и т.н.;
- специален софтуер за нуждите на информационните системи за управление на човешките ресурси - самостоятелен или като компонент от програми с по-голям обхват.

Софтуерът с универсално предназначение в огромната част от случаите е безусловно необходим за информационните системи за управление на човешките ресурси, независимо от големината и особеностите на отделните организации.

Специалният софтуер в повечето случаи се използва в следни и по-големи организации, както и в специализирани компании, на които са възложени дейности по управление на човешките ресурси от други организации.

От гледна точка на разработването и поддръжката на софтуера, могат да се обособят също две големи групи:

- предварително изготвен софтуер, който се предлага на различни организации;
- софтуер, изготвен по поръчка на конкретната организация.

Готовия софтуер, който може да се използва в информационните системи за управление на човешките ресурси и се предлага на пазара от различни компании, най-често включва – операционни системи, универсални офис-програми (текстообработка, електронни таблици, браузъри, електронна поща) и специализиран софтуер за човешките ресурси като самостоятелен продукт или част от по-големи програми (счетоводни програми, интегрирани програми за ресурсите на предприятието – ERP програми и други).

В зависимост от възможностите за използване в информационната система за управление на човешките ресурси, софтуера може да се раздели на следните групи:

- софтуер за информация от външната среда, като специално внимание заслужават програмите за правна информация;
- софтуер, осигуряващ информация за един или няколко компонента на системата за управление на човешките ресурси в организациите – за набиране и подбор на персонал, за лични данни, за възнаграждения, за оценяване на трудовото представяне и т.н.;
- софтуер, осигуряващ информация за всички или повечето компоненти на системата за управление на човешките ресурси в организациите;
- софтуер за предоставяне на информация на външни организации и лица – държавни институции, банки, страници в интернет и т.н.

От гледна точка на инсталирането и поддръжката, софтуерът може да се раздели на три големи групи:

- локален – инсталира се на отделен компютър, респективно ползва се от лицата, които работят с него;
- групов – инсталира се на няколко компютъра, които имат връзка помежду си и се ползва от лицата, които работят на тези компютри;
- уеб-базиран – инсталира се на сървър, като достъпа до него е през вътрешна мрежа (интранет) или през глобалната мрежа (интернет), като се ползва от оторизирани лица (на база индивидуален профил), на чиито компютри не се инсталират допълнителни програми.

В зависимост от начина за придобиване на софтуера могат да се обособят също две големи групи:

- софтуер със свободен и безплатен достъп – например, достъпа да софтуера, съдържащ държавен вестник, като официално издание на Народното събрание на Република България е свободен и безплатен за потребителите;
- софтуер, за който се закупува специален лиценз – например, правно-информационни системи, разработени от частни компании.

Отделните признаци за класификация на софтуера, който намира приложение в информационните системи за управление на човешките ресурси в организациите, мога да се комбинират и по-този начин да се получат по-детайлни класификации. Например, можем да идентифицираме специален платен софтуер, който може да е локален или уеб-базиран - такъв е случая с някои правно-информационни програмни продукти, които след закупуване на съответния лиценз могат да се инсталират локално, но и да се ползват през интернет, т.е. да бъдат уеб-базирани.

Тук трябва да подчертая, че не ми е известен програмен продукт, който може да осигурява всички данни и документи, необходими за управлението на хората в организацията – дори модулите за човешки ресурси на сложните и скъпи ERP системи, не осигуряват необходимата правна информация, информация за външния трудов пазар и състоянието на икономиката.

Освен това, спокойно мога да твърдя, с оглед развитието на информационните технологии и глобалната мрежа, че най-вероятно бъдещето е на уеб-базирания софтуер, въпреки рисковете за „изтичане” на информация към неоторизирани лица и проблемите при „срив” на системите и комуникациите.

3.2. Универсален софтуер

Преди всичко, когато става дума за универсален софтуер, най-голямо значение имат операционните системи, които използват отделните компютри и сървъри. Безспорен факт е, че в момента доминира операционната система на Майкрософт (Microsoft) – Уиндоус (Windows) в различни версии. Но не трябва да се подценяват възможностите и на други операционни системи и най-вече на Линукс (Linux), особено като се има предвид, че това е свободен и безплатен за потребителите софтуер. Независимо от разновидността си, операционната система оказва съществено влияние при избора на софтуер за нуждите на информационната система за управление на човешките ресурси в организацията.

Универсалните софтуерни продукти, които най-често се използват в информационните системи за управление на човешките ресурси в организациите са:

- текстообработващи програми;
- електронни таблици и бази данни;
- софтуер за презентации;
- софтуер за четене на файлове в различни формати;
- софтуер за сканиране на документи;
- браузъри за достъп до интернет;
- електронна поща.

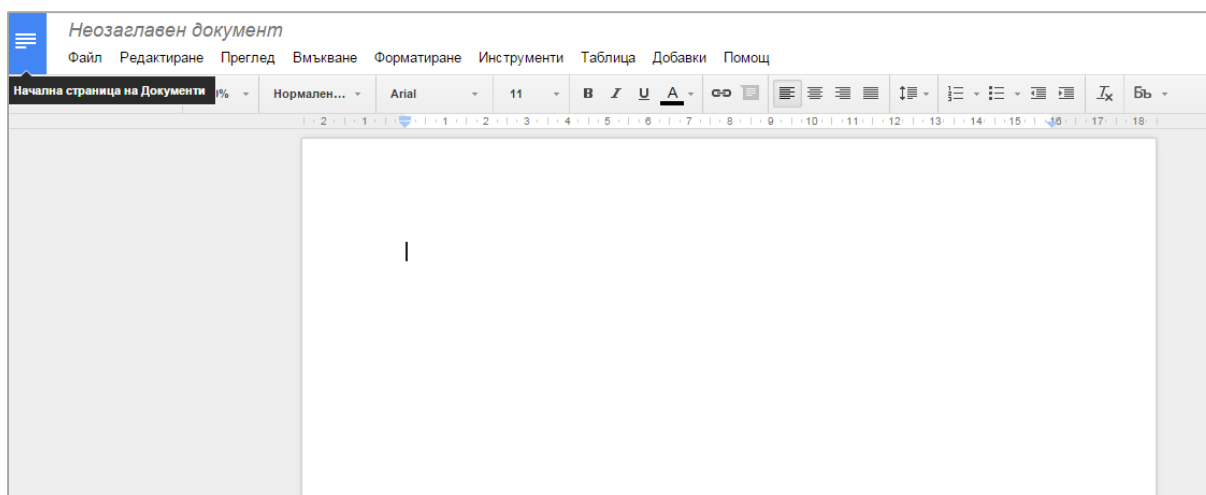
Текстообработващите програми най-общо позволяват създаването, съхраняването (в електронен формат), отпечатването и разпространяването на различни документи, необходими за управлението на човешките ресурси – трудови договори, допълнителни споразумения, процедури, заповеди, инструкции и т.н. На практика, текстообработващите програми намират приложение във всички компоненти на информационната система за управление на човешките ресурси.

Мога спокойно да твърдя, че текстообработваща програма е необходима за информационната система за управление на човешките ресурси - от най-малките организации с няколко души персонал до големите транснационални корпорации.

Освен това, на пазара се предлагат както платени програми (Microsoft Word), така и свободен, безплатен софтуер – например, Open Office (Open Document) и Google Документи, като текстообработващата програма на Гугъл е и веб-базирана, т.е. не трябва да се инсталира на локален компютър – изглед от програмата е показан на Фигура 11.

Безспорно, към момента най-масово се използва текстообработващата програма на Майкрософт, но може би в бъдеще ще се наложат и други продукти, особено веб-базирани. Тези очаквания се засилват и с все по-масовото използване на таблети и мобилни телефони с големи възможности.

Фигура 11. Изглед от текстообработваща програма на Гугъл



Електронните таблици и бази данни, за разлика от текстообработващите програми, са преди всичко мощен инструмент за извършване на различни изчисления, създаване на бази данни и справки, свързани с управлението на хората в организациите. Разбира се, с електронните таблици могат да се създават, съхраняват, отпечатват и разпространяват различни данни и документи.

Поради своята специфика, електронните таблици намират приложение преди всичко при:

- планирането на човешките ресурси, включително плановете (бюджетите) за разходите за персонала;
- длъжностните (щатните) разписания;
- личните данни на персонала, включително поименно длъжностно (щатно) разписание;
- възнагражденията на персонала, включително за изчисляване на полагащите се брутни и нетни възнаграждения.

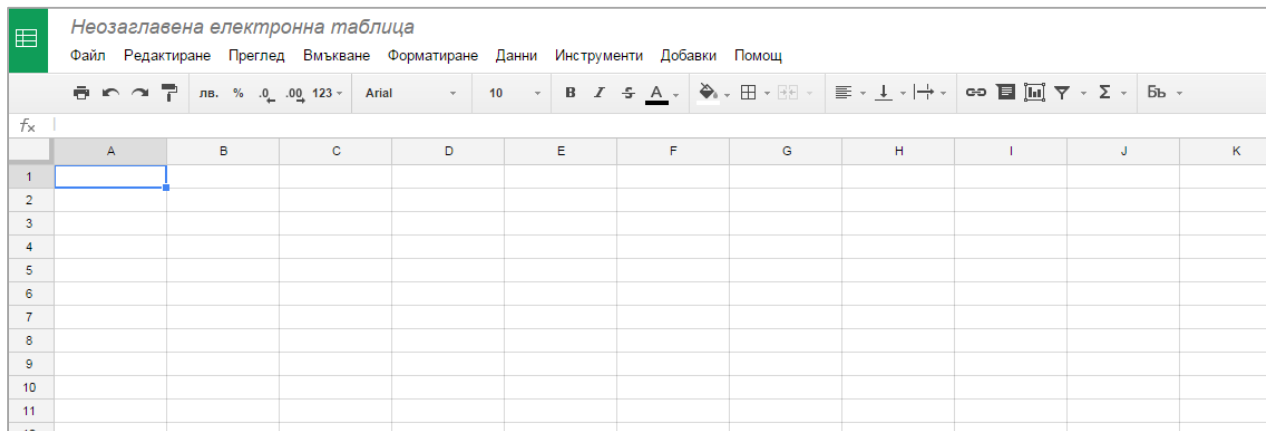
Електронните таблици могат да се използват и във всички останали компоненти на информационната система за управление на човешките ресурси, където са необходими изчислени, бази данни и справки.

Електронните таблици, както и текстообработващите програми са необходими за информационните системи на практика на всички организации. В малките компании електронните таблици успешно конкурират част от специализираните софтуерни продукти, защото освен извършването на изчисления, натрупването на бази данни и извличането на различни справки за текущи или минали периоди, те могат да се използват за прогнозиране и планиране на човешките ресурси за бъдещи периоди.

Най-популярната и с огромни функционални възможности електронна таблица е Excel на Майкрософт (с платен лиценз), но има и продукти, които са свободни и с безплатен

лиценз - Open Office (Open Document Spreadsheet) и Google Документи (уеб-базирана електронна таблица). Изглед от електронната таблица на Гугъл е показан на Фигура 12.

Фигура 12. Изглед от електронната таблица на Гугъл



Базите данни представляват съвкупност от свързани данни в определена област, които са структурирани по определен начин. Базите данни са задължителен компонент на информационните системи за управление на човешките ресурси, защото в тях се натрупва информация, която може да се използва на практика за всички компоненти на системата за управление на човешките ресурси. Софтуерните продукти (платени и със свободен достъп) за бази данни са много, но най-масово се използват Oracle Database, MySQL, Microsoft Access и други.

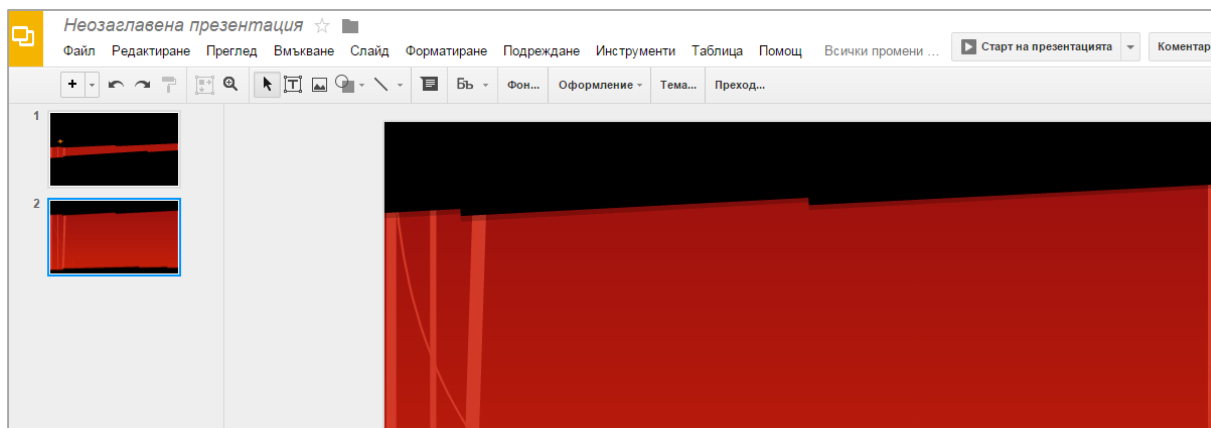
Софтуерът за презентации най-често се използва за нуждите на обучението на персонала по разбираеми причини – презентацията преди всичко е един от методите за обучение (за представяне на определен учебен материал).

Презентациите (и съответния софтуер) намират приложение и в други компоненти на системата за управление на човешките ресурси – за представяне на стратегии, политики, процедури, въвеждане на персонал, представяне на организацията като работодател на различни форуми, страници в интернет и т.н.

Приложението на софтуер за презентации в много голяма степен зависи от мащаба и обхвата на дейността по обучение на персонала и представянето на организацията като работодател. Тъй като те дейности са по-добре развити в следните и големи организации, именно там се използва по-често софтуер за презентации.

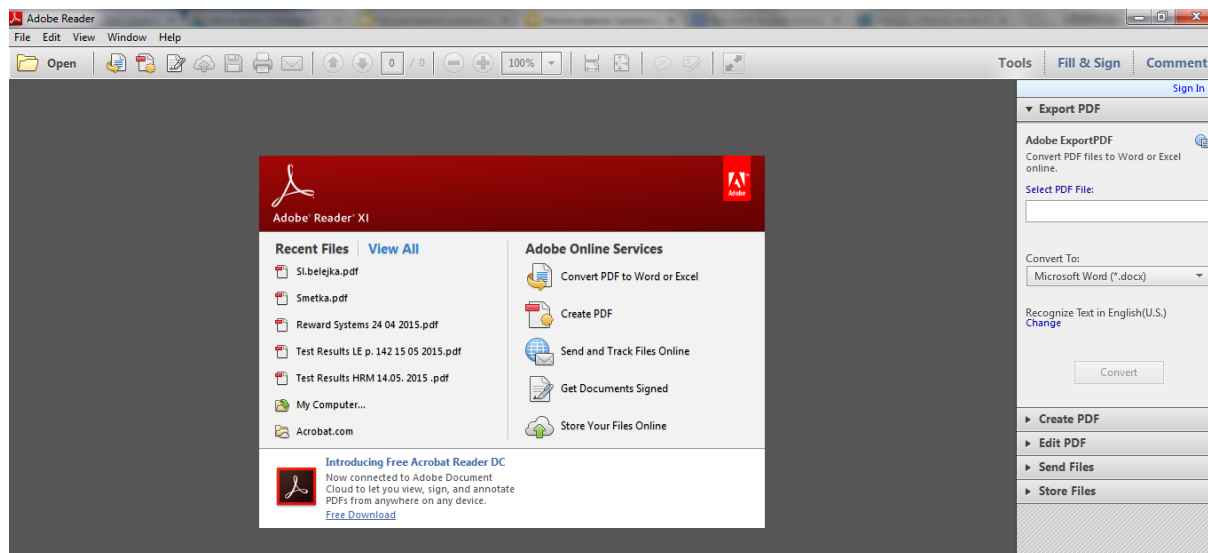
Най-популярният софтуерен продукт за презентации е PowerPoint на Майкрософт, но има и свободен, безплатен софтуер - Open Office (Open Document Presentation) и Google Документи (уеб-базирана програма за презентации). Изглед от програмата за презентации на Гугъл е показана на Фигура 13.

Фигура 13. Изглед от програмата за презентации на Гугъл



Информацията, която трябва да се събира, обработва, съхранява и разпространява от информационната система за управление на човешките ресурси все повече и във вид на различни електронни документи – *файлове в различни формати*. Но най-голяма популярност имат файловете в pdf-формат, които се отварят и четат с безплатния софтуер Adobe Reader на компанията Адоб (Adobe)³². Удобствата на файловете в pdf-формат са, че са универсални (могат да се четат с различни операционни системи), запазват форматирането си и относително трудно могат да се коригират, след като са създадени. Изглед от безплатния софтуер Adobe Reader XI на компанията Адоб е показан на Фигура 14.

Фигура 14. Изглед от безплатния софтуер Adobe Reader XI



Все по-масовото използване на софтуер в информационните системи за управление на човешките ресурси, предизвиква необходимостта документи, чиито оригинали са на хартиен носител, да бъдат трансформирани в електронни документи (файлове) –

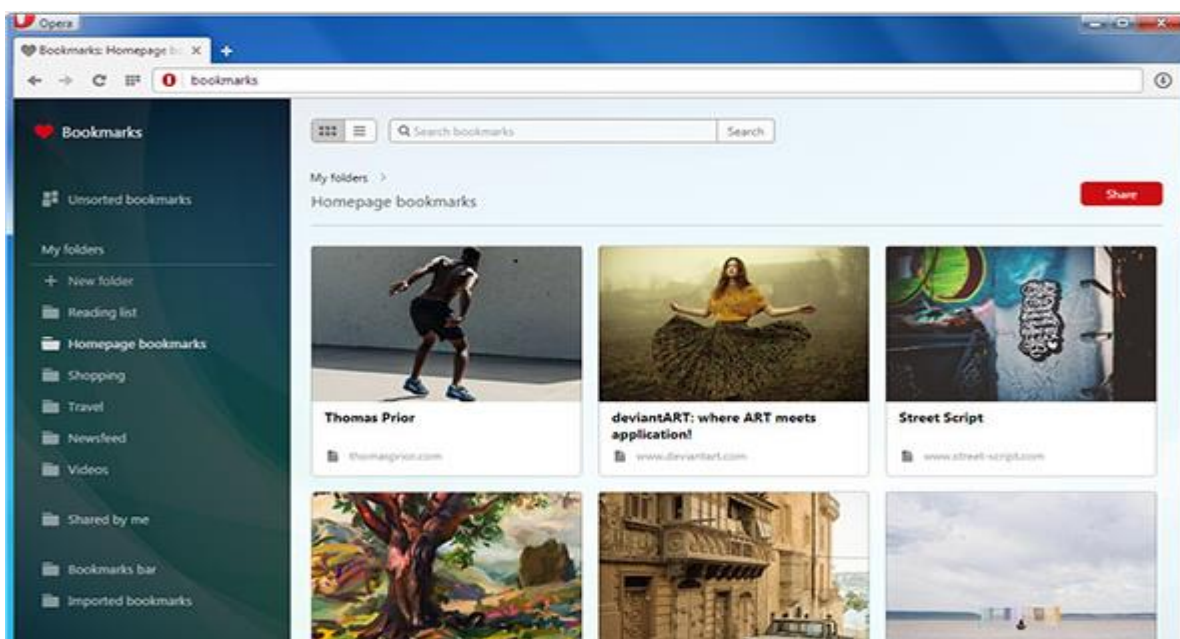
³² Виж: <http://www.adobe.com/>

например, дипломи, сертификати, документи за правоспособност и т.н. За тези цели най-често се използват *специализирани устройства (скенери) и съответния софтуер* за генериране на файлове. Обикновено производителите на скенери предлагат и специализиран софтуер за генериране на файлове от хартиени документи, като формата на файловете може да бъде различен, но най-популярния е pdf-формата.

Тук специално искам да подчертая, че редица важни документи, свързани със заетите в организацията все още трябва да бъдат на хартиен носител. В България например, трудовите договори задължително трябва да се сключват в писмена форма и да се положат подписи на съответните страни (работодател и работник/служител). Но въпреки наличието на специален закон³³ не ми е известен случай, при който трудовия договор да е съставен само като електронен документ и подписан от страните с електронни подписи. Затова в много случаи е разумно, от гледна точка на съхраняване и достъп до информация, тези документи да бъдат сканирани, т.е. създадени, съхранявани и ползвани като файлове.

В съвременните условия, достъпът до интернет е безусловно необходим за информационната система, свързана с управлението на хората в организациите. На за осигуряването на такъв достъп, освен съответните комуникации и договор с доставчик, е необходим и специален софтуер – т.н. *браузъри*. Браузърът може да се осигурява заедно с операционната система (такъв е случая с Уиндоус на Майкрософт) или като отделен продукт (Мозила Файърфокс, Гугъл Хром, Опера и т.н.). Освен това, браузърът може да е с платен или безплатен лиценз. Изглед от безплатния браузър Опера е показан на Фигура 14.

Фигура 14. Изглед от безплатния браузър Опера



³³ Закон за електронния документ и електронния подпис.

Важно значение за избора на браузър имат и неговите възможности за работа с електронни подписи, включително за онлайн банкиране и подаване на различни документи към държавни институции (регистрация на трудови договори, декларации за дължими осигурителни вноски и т.н.).

Електронната поща също е един от безусловно необходима за съвременните информационни системи за управление на човешките ресурси. Софтуерът за достъп и ползване на електронна поща също е различен – от специален софтуер, който се предлага заедно със стандартните офис програми (например Аутлук/Outlook на Майкрософт) до уеб-базиран софтуер в страниците, осигуряващи безплатна електронна поща (gmail.com, abv.bg, mail.bg и много други).

В заключение на тази част, искам да подчертая, че за някои малки организации, универсалния софтуер, заедно с необходимия за него хардуер и комуникации, могат да се окажат напълно достатъчни за нуждите на информационните системи за управление на човешките ресурси, но за средните и големи организации това не е достатъчно.

3.3. Специализиран софтуер

Специализираният софтуер, който може да се използва за нуждите на информационните системи за управление на човешките ресурси се различава по следните основни характеристики:

- функционалността или по-конкретно – компонентите на системата за управление на човешките ресурси, за които осигурява необходимата информация, включително езика или езиците, на които могат да се въвеждат, съхраняват и ползват данни и документи;
- начинът на разработване – готов софтуер и софтуер по поръчка на организацията;
- начинът на инсталиране и поддръжка – локален и уеб-базиран софтуер;
- цената и срока на лиценза, условията и цените за поддръжка и актуализиране;
- изискванията към хардуера и комуникациите;
- техническите характеристики на софтуера – програмен език, защита на данните, възможности за връзка с друг софтуер и т.н.

Готовият специализиран софтуер, който може да се използва в информационните системи за управление на човешките ресурси е изключително разнообразен. Но с оглед на обстоятелството, че в България данните и документите, необходими за управлението на хората в организациите трябва да са задължително на български език и на кирилица, ще разгледам софтуерни продукти, които отговарят на тези изисквания. Разбира се, софтуера ще бъде представен накратко с посочване на източници за повече информация.

Първата група софтуерни продукти, които искам да представя накратко са предназначени за изготвяне, ползване и отпечатване на електронни документи за организационно-управленските структури и длъжностните разписания. В стандартните текстообработващи програми и програми за презентации има възможности за представяне на организационни структури, но тези възможности са сравнително малки. На пазара се предлагат специализирани продукти, които са с много по-големи функционални възможности – Microsoft Visio³⁴, ARIS Express (безплатен продукт след регистрация)³⁵, OrgPlus³⁶ и други.

Изглед от началния екран на Microsoft Visio е представен на Фигура 15, а на ARIS Express – на Фигура 16.

Специализираният софтуер за организационно-управленски структури дава възможност да бъдат представени графично структурните звена в организацията, връзките между тях, отделните длъжности и лицата, които ги заемат. Част от продуктите позволяват извършването на редица изчисления, най-вече за броя и

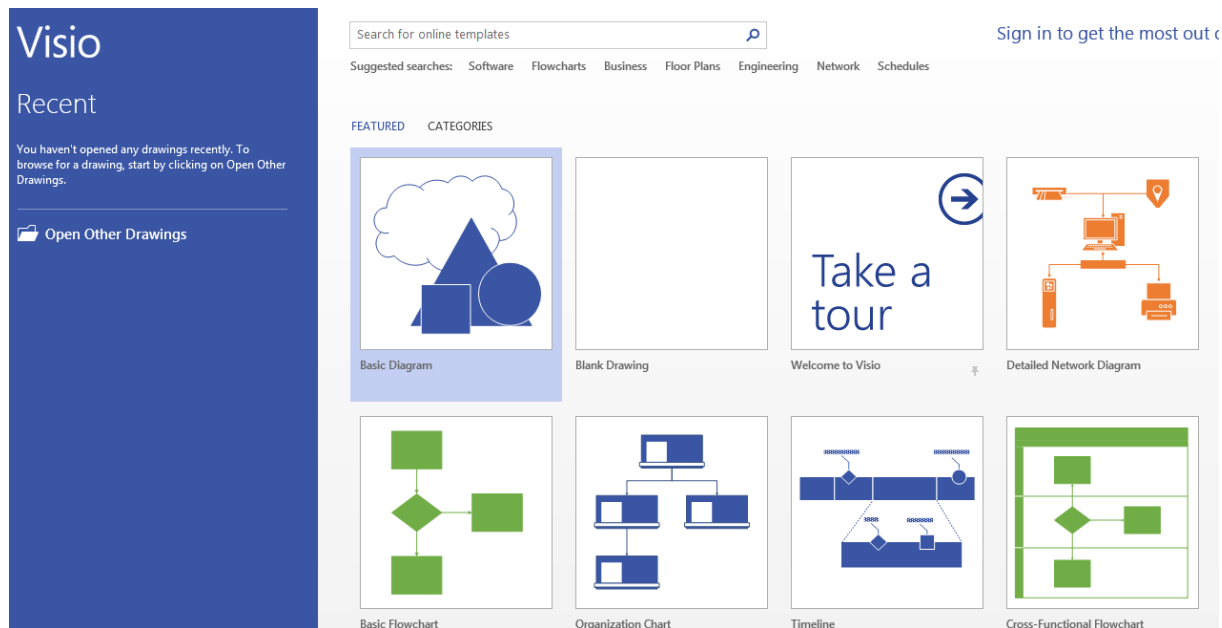
³⁴ По-подробно: <http://products.office.com/bg-bg/Visio/flowchart-software>

³⁵ По-подробно: <http://www.ariscommunity.com/aris-express>

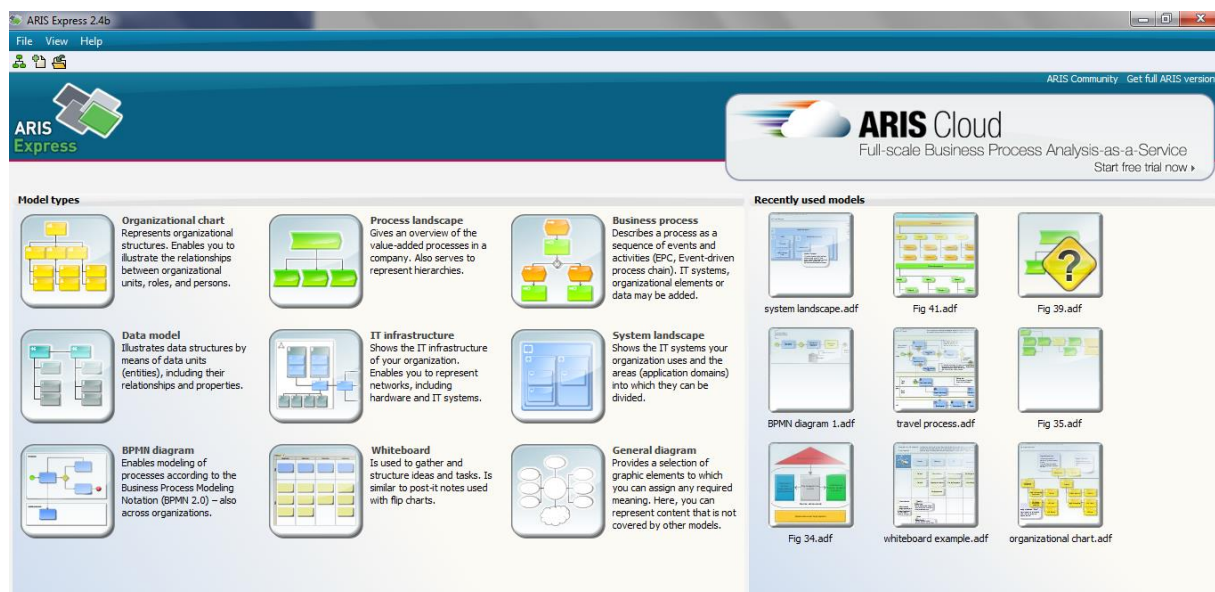
³⁶ По-подробно: <http://www.orgplus.com/>

структурата на длъжностите, служителите на съответните длъжности и част от разходите за персонала.

Фигура 15. Изглед от началния екран на Microsoft Visio



Фигура 16. Изглед от началния екран на ARIS Express



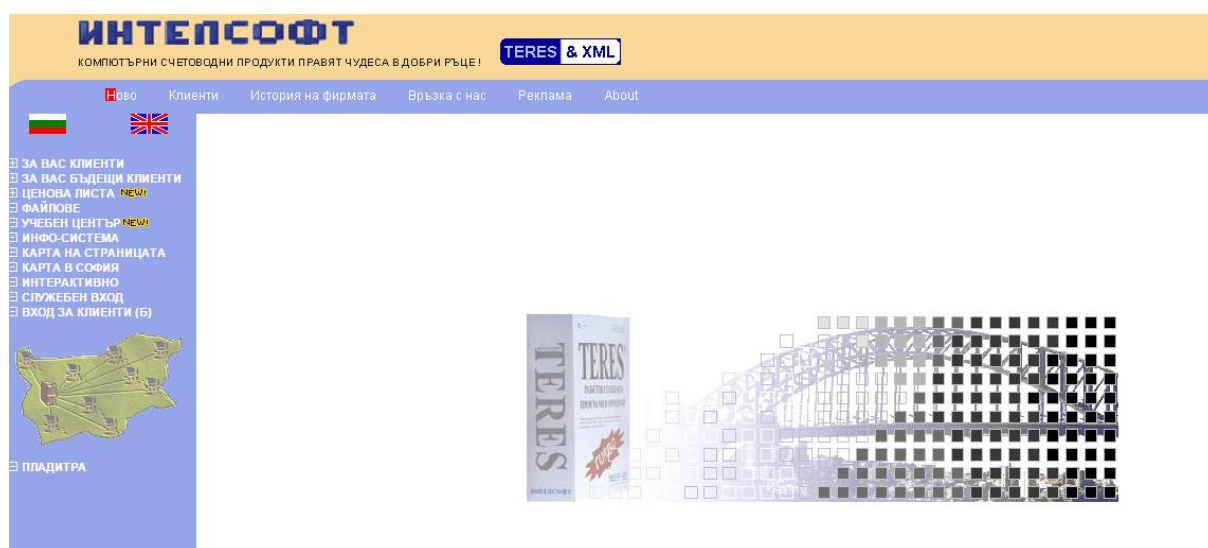
Използването на специализиран софтуер за организационни структури е обосновано в по-големи организации, в които множество обособени звена и екипи със сравнително сложни връзки. За по-малките компании и особено тези с „плоска“ структура, универсалния софтуер е напълно достатъчен.

Един от първите специализирани софтуерни продукти за човешки ресурси, предлагани на българския пазар е *TERES* на дружеството *Интелсофт*³⁷.

Основните функционални възможности на продукта са насочени към изчисляване на възнагражденията, но има и модули за лични данни на персонала, структури, длъжности, длъжностни характеристики, длъжностно (щатно) разписание и други.

Софтуерът изисква локален и не се предлага в уеб-базирана версия. По информация на дружеството, продукта се използва от над 2 500 организации в България. Изглед от страницата на Интелсофт е представен на Фигура 17.

Фигура 17. Изглед от страницата на Интелсофт



Друг специализиран софтуер за човешки ресурси се предлага на българския пазар от дружеството *ОмегаСофт ООД*³⁸, чийто най-популярен продукт е *Омекс2000*. Изглед от страницата на продукта е показан на фигура 18.

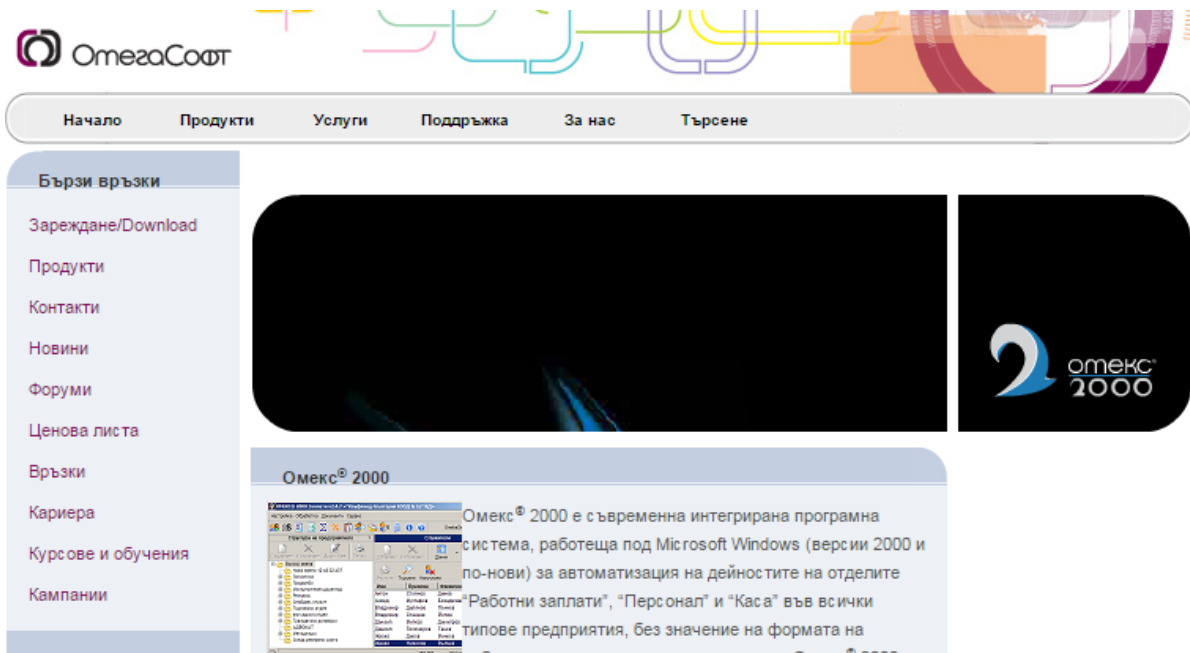
Омекс 2000 е софтуер, който обединява два основни модула Омекс Кадри и Омекс Заплати, както и допълнителни модули администратор, експортер, сделно заплащане, счетоводен интерфейс и платежни документи.

Функционални възможности на продукта са насочени предимно към изчисляване и изплащане на възнагражденията и основните дейности по администриране на персонала – лични данни, договори, отпуски и т.н. Могат да се генерират множество справки и документи за държавни институции и банки. Продуктът има и различни езикови версии (освен на български език). По информация на дружеството, Омекс 2000 се използва в повече от 5 000 организации.

³⁷ По-подробно: <http://www.intelsoft.net/>

³⁸ По-подробно: <http://www.omegasoft.bg/>

Фигура 18. Изглед от страницата на Омекс 2000



Друг специализиран софтуер за управление на човешките ресурси, който се предлага от ОмехаСофт ООД е Omeks Enterprise. Изглед от страницата на продукта е показан на Фигура 19.

Фигура 19. Изглед от страницата на Omeks Enterprise



Това е веб-базиран софтуер с повече функционални възможности от Омекс 2000, включително услуги за персонала (self services) и за ръководителите (manager services).

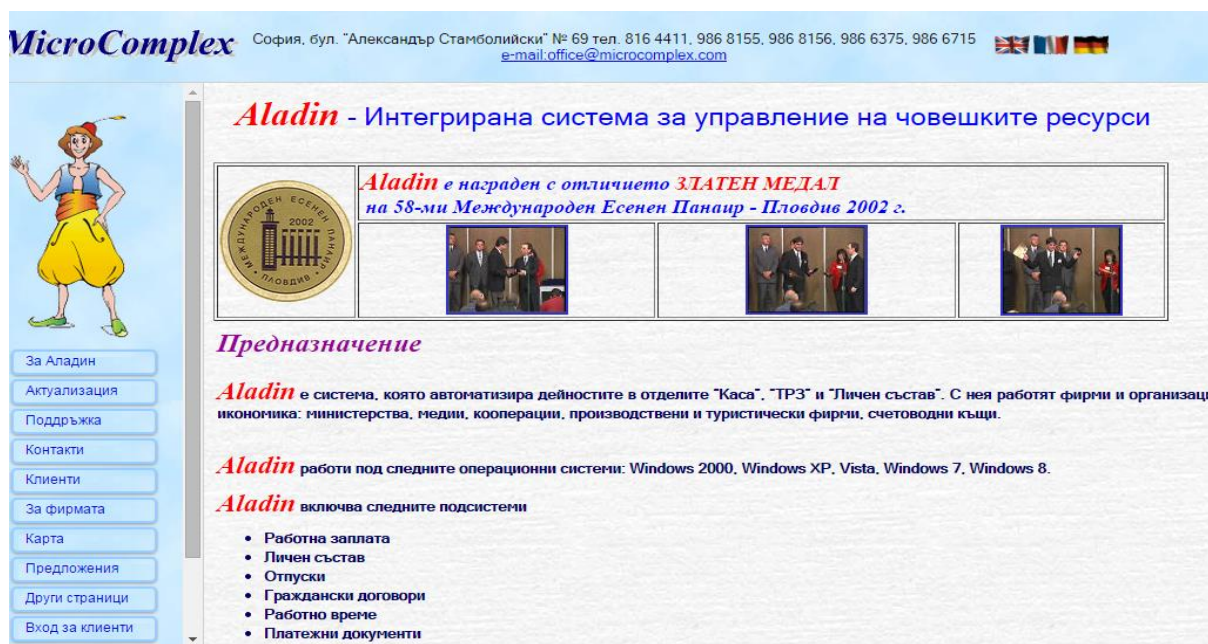
Специално внимание заслужават възможностите на софтуера за различни потребителски настройки.

Функционалните възможности на продукта, по информацията от интернет страницата на дружеството включват:

- наемане и назначаване на работници и служители;
- досиета на служителите;
- организационен мениджмънт;
- календари и разписания;
- заплати;
- импорт на данни от други системи;
- експорт на данни към други системи (счетоводство, банкови системи);
- интеграция в реално време с други системи;
- потребителски дизайнер на документи;
- потребителски дизайнер на екпорти и импорти;
- потребителски дизайнер на екрани и бизнес процеси;
- автоматично генериране и доставка на справки;
- услуги за персонала (self services);
- услуги за ръководители (manager services).

Друг специален софтуерен продукт, който може да се използва в информационните системи за управление на човешките ресурси е „Аладин” (Aladin) на фирма „Микрокомплекс”³⁹. Изглед от страницата на Микрокомплекс е показан на фигура 20.

Фигура 20. Изглед от страницата на Микрокомплекс



MicroComplex София, бул. "Александър Стамболийски" № 69 тел. 816 4411, 986 8155, 986 8156, 986 6375, 986 6715
e-mail: office@microcomplex.com

Aladin - Интегрирана система за управление на човешките ресурси

Aladin е награден с отличието **ЗЛАТЕН МЕДАЛ** на 58-ми Международен Есенен Панаир - Пловдив 2002 г.

Предназначение

Aladin е система, която автоматизира дейностите в отделите "Каса", "ТРЗ" и "Личен състав". С нея работят фирми и организации икономика: министерства, медии, кооперации, производствени и туристически фирми, счетоводни къщи.

Aladin работи под следните операционни системи: Windows 2000, Windows XP, Vista, Windows 7, Windows 8.

Aladin включва следните подсистеми

- Работна заплата
- Личен състав
- Отпуски
- Граждански договори
- Работно време
- Платежни документи

³⁹ По-подробно: <http://www.microcomplex.com/>

Основните модули на продукта са:

- работна заплата;
- личен състав;
- отпуски;
- граждански договори;
- работно време;
- платежни документи.

Функционалните възможности на „Аладин“ са ориентирани преди всичко към изчисляване и изплащане на възнагражденията и основните дейности по администриране на персонала. По информация на „Микрокомплекс“, софтуерът се ползва в повече от 1 500 организации.

Друг софтуерен продукт, който по информация на фирмата-разработчик (Комерс Финанс) се ползва в повече от 5 000 организации е „Бизнес навигатор заплата“⁴⁰. Изглед от страницата на производителя на софтуера е представен на Фигура 21.

Фигура 21. Изглед от страницата на Комерс Финанс

The screenshot shows a web page for 'БИЗНЕС НАВИГАТОР - ЗАПЛАТИ за Windows'. At the top, there is a navigation menu with 'Меню', 'Продукти', 'Въпроси', and 'Поддръжка'. The main header features a globe and the text 'Комерс Финанс'. On the left, a vertical menu lists 'Продукти', 'Заплати', and 'Цени'. The main content area is titled 'БИЗНЕС НАВИГАТОР - ЗАПЛАТИ за Windows' and contains a detailed description of the software as a professional tool for processing salaries, compliant with Bulgarian labor laws. On the right, a sidebar titled 'ВЪЗМОЖНОСТИ' lists links for 'Предназначение', 'Версии', 'Функционални възможности', and 'Предимства'.

Както се вижда и от наименованието на продукта, функционалните му възможности са ориентирани предимно към изчисляване и изплащане на възнагражденията и някои дейности по администриране на персонала.

„HRManager“ е софтуер, предлаган от „Бизнессофт“ ООД⁴¹, като изглед от страницата на производителя е показан на Фигура 22.

Функционалността на „HRManager“ е насочена към автоматизиране на дейности по администриране на персонала, изчисляване и изплащане на възнаграждения. На официалната страница на дружеството няма точни данни за броя на организациите,

⁴⁰ По-подробно: <http://www.cfinance.bg/zaplatti.html>

⁴¹ По-подробно: <http://www.businessoft.bg/>

ползващи софтуера, но може да се предполага, че са част от 4 000 клиенти на дружеството.

Фигура 22. Изглед от страницата на Бизнессофт



„Санта ЧР“ (Santa HR) е софтуерен продукт на „Гравис България“ АД⁴², чиято функционалност е ориентирана към дейностите по администриране на персонала, изчисляването и изплащането на възнагражденията. По информация от страницата на дружеството, софтуера се ползва от различни частни и публични организации. Изглед от страницата на Гравис България е показан на Фигура 23.

Фигура 23. Изглед от страницата на Гравис България

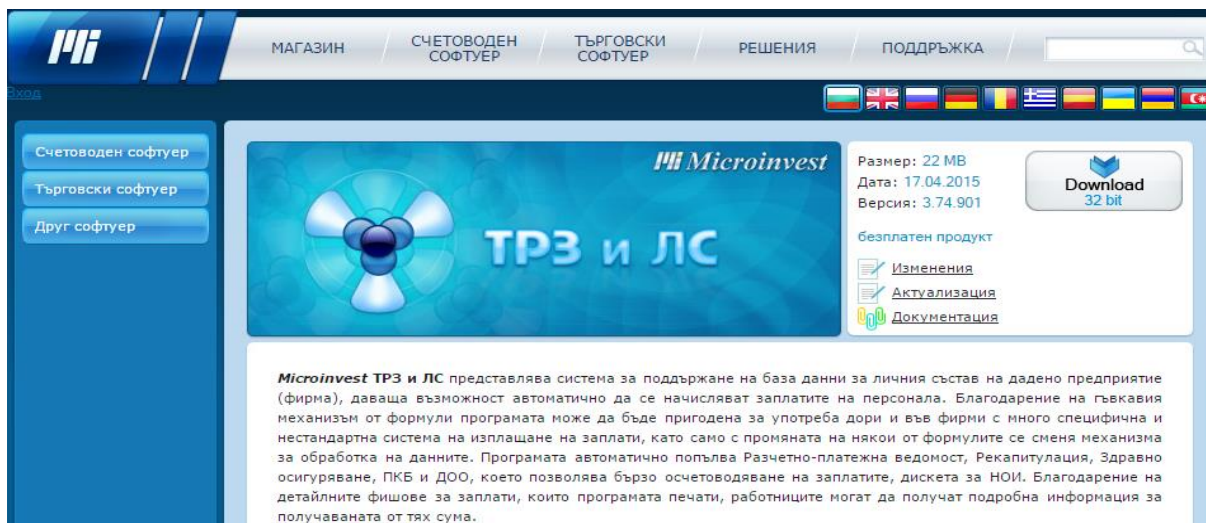


⁴² По-подробно: <http://gravis.bg/>

„Микроинвест TP3 и ЛС“ е софтуерен продукт на фирма „Микроинвест“⁴³ и както се вижда от наименованието на продукта, функционалността му насочена към дейностите по администриране на персонала, изчисляване и изплащане на възнагражденията.

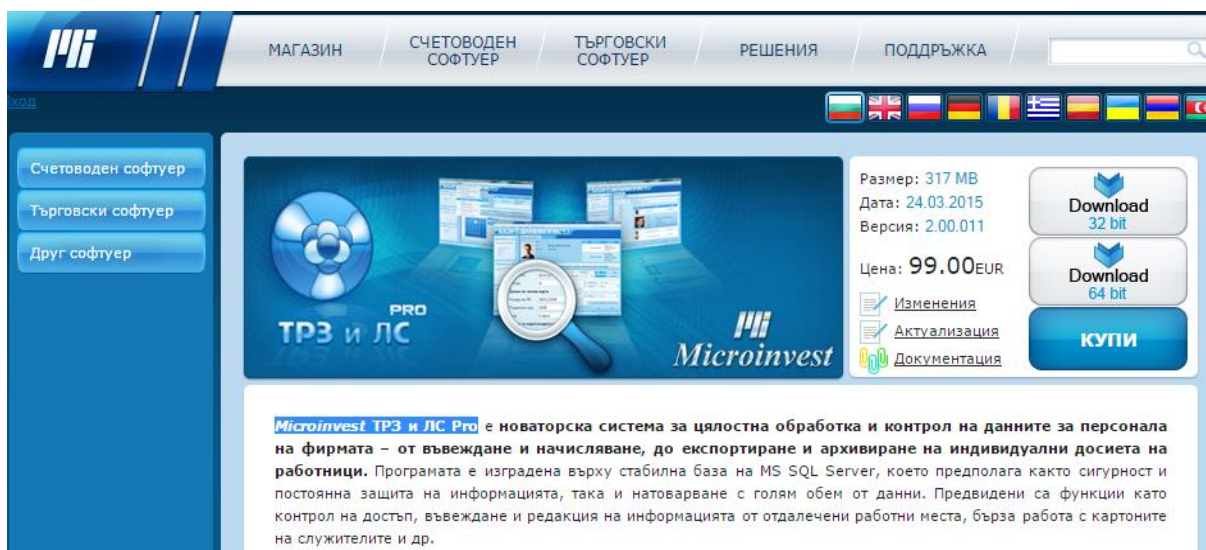
В сайта на фирмата не е посочен броя на организациите, ползващи „Микроинвест TP3 и ЛС“, но продуктът се предлага безплатно след регистрация. Изглед от страницата на производителя на софтуера е показан на Фигура 24.

Фигура 24. Изглед от страницата на Микроинвест



„Микроинвест“ предлага и платена версия на продукта - Microinvest TP3 и ЛС Pro, който има по-развита функционалност, но не надхвърля границите на администрирането на персонала и изчисляването на възнагражденията. Изглед от страницата на производителя е показан на Фигура 25.

Фигура 25. Изглед от страницата на Микроинвест



⁴³ По-подробно: <http://www.microinvest.net/>

„Тереза“ е софтуерен продукт на компанията „Тонеган“⁴⁴, който се предлага в два варианта – закупуване и под наем (уеб базирана версия).

Изглед от страницата на производителя е представен на Фигура 26.

Фигура 26. Изглед от страницата на Тонеган

Тереза
ИНОВАТИВНОТО РЕШЕНИЕ!

ТЕРЕЗА ЦЕНТЪР ЗА ПОДДРЪЖКА ЗА КОМПАНИЯТА

ВХОД ЗА КЛИЕНТИ ИЗПРОБВАЙ БЕЗПЛАТНО

Тереза
Иновативно решение за управление на човешките ресурси.

Софтуер под наем
Надеждна и потребителски насочена уеб базирана система.

Регистрирай се
Започни работа веднага и се възползвай от гъвкавата ценова политика.

Тереза

Автоматизира дейностите по водене и обработка на Работна заплата и Личен състав.

Богата функционалност, съчетана с надеждност и сигурност.

Система, разработена да отговори на изискванията на малки и големи компании.

Тереза - иновативното решение за управление на човешките ресурси

Тереза е уеб базирана система за управление на персонала, разработена от **Тонеган** в тенденция с новите технологии и изискванията на нашите клиенти. Системата притежава богата функционалност, изцяло съобразена както с изискванията на трудовото законодателство, така и с добрите практики, прилагани при управление на човешките ресурси.

Тереза се предлага в две версии, под наем и като лиценз, за да отговори на специфичните изисквания, както на малки и средни, така и на големи компании.

„Тереза“ включва четири основни модула, наречени от производителя личен състав, ТРЗ, каса и човешки ресурси.

Както си личи от наименованията на първите три модула, техните функционални възможности са насочени към администриране на персонала, изчисляване и изплащане на възнагражденията.

Четвъртият модул (човешки ресурси) има функционални възможности, свързани с работа с досиета на служителите, квалификация и обучения.

Един от специализираните софтуерни продукти с относително най-големи функционални възможности, включително достъп през мрежа е *HeRMes* („HEPMEC“) на „Технологика“ АД⁴⁵.

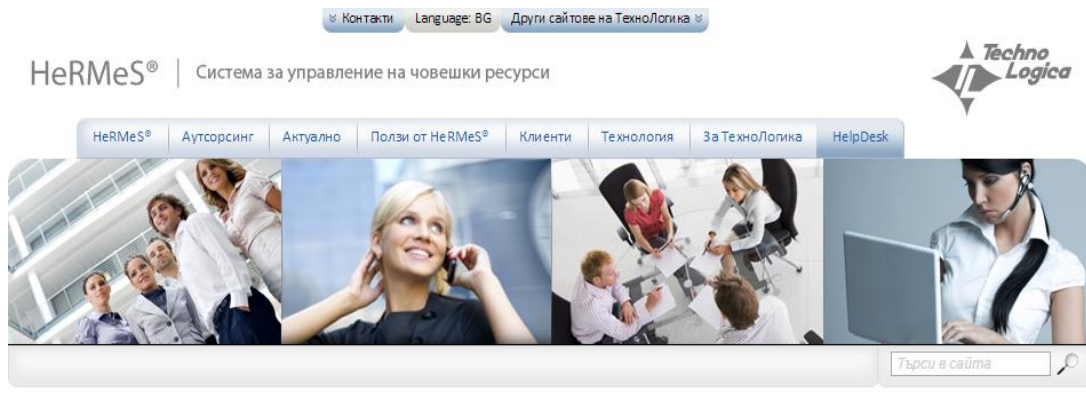
Изглед от страницата на производителя е показан на Фигура 27.

Последната версия на продукта HeRMes V е структурирана в няколко пакета и модули, които са представени на Фигура 28.

⁴⁴ По-подробно: <https://tereza.bg/>

⁴⁵ По-подробно: <http://hermes.technologica.com/>

Фигура 27. Изглед от страницата на ТехноЛогика



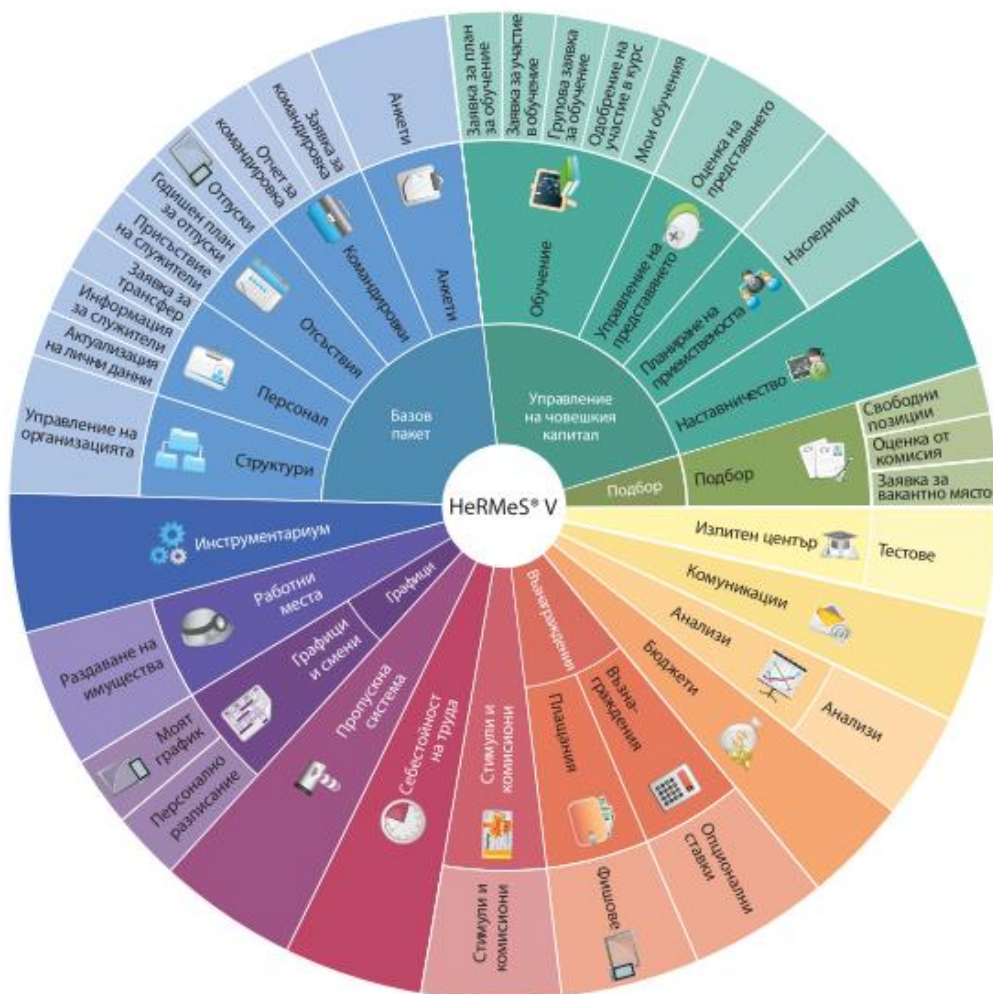
Система за управление на човешки ресурси HeRMes V

Интегрираната система за управление на човешки ресурси HeRMes V е собствена разработка на ТехноЛогика. Първата версия е създадена през 1996 г., а богатата функционалност, гъвкавостта и надеждната поддръжка наложиха HeRMes V като водещ HR софтуер сред корпоративните клиенти в България само за няколко години след пускането му на пазара.

Материали за изтегляне

- Брошура HeRMes V

Фигура 28. Структура (пакети и модули) на HeRMes V⁴⁶



⁴⁶ Схемата е от публично достъпна брошура на адрес: http://hermes.technologica.com/docs/default-source/brochures-bg/hermes_bg.pdf?sfvrsn=8

Пакети и модулите на HeRMeS V са:

- Базов пакет, който включва:
 - модул Структури
 - Self Service "Управление на организацията"
 - модул Персонал
 - Self Service "Заявка за трансфер"
 - Self Service "Информация за служители"
 - Self Service "Актуализация на лични данни"
 - модул Отсъствия
 - Self Service "Отпуски"
 - Self Service "Годишен план за отпуски"
 - Self Service "Присъствие на служители"
 - модул Командировки
 - модул Анкети
- Пакет "Подбор", който включва:
 - модул Подбор
 - Self Service "Свободни позиции"
 - Self Service "Оценка от комисия"
 - Self Service "Заявка за вакантно място"
- Пакет "Изпитен център", който включва:
 - модул Изпитен център
 - Self Service "Тестове"
- Пакет "Управление на човешкия капитал", който включва:
 - модул Управление на представянето
 - Self Service "Оценка на представянето"
 - модул Обучения
 - Self Service "Проведени обучения"
 - Self Service "Одобрение на участие в курс"
 - Self Service "Зявка за план за обучение"
 - модул Планиране на приемствеността
 - Self Service "Развитие на служителите"
 - модул Наставничество
- Пакет "Графици", който включва:
 - модул Графици и смени
 - Self Service "Моят график"
 - Self Service "Персонално разписание"
- Пакет "Стимули и комисиони", който включва:
 - модул Стимули и комисиони
 - Self Service "Стимули и комисиони"
- Пакет "Възнаграждения", който включва:
 - модул Възнаграждения

- Self Service "Опционални ставки"
 - модул Плащания
 - Self Service "Фишове"
- Самостоятелни модули:
 - модул Анализи
 - модул Бюджети
 - модул "Работни места"
 - Self Service "Раздаване на имущества"
 - модул "Комуникации"
 - модул "Пропускна система"

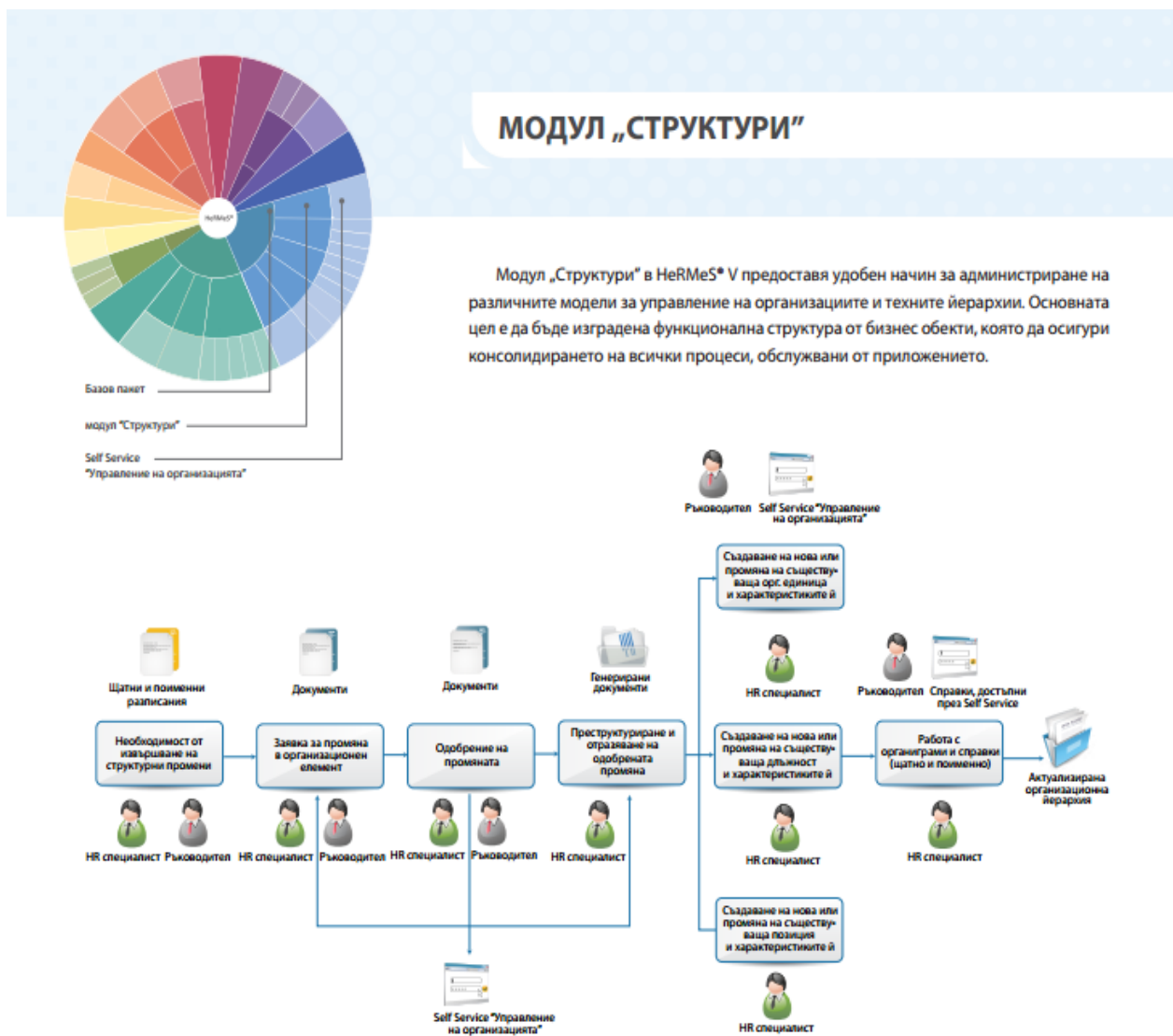
За по-голяма яснота на функционалните възможности на продукта, на Фигура 29 е представена схема на модул „Възнаграждения“, който е част от едноименния пакет, а на Фигура 30 – схема на модул „Структури“, който е част от базовия пакет на HeRMES V.

Фигура 29. Представяне на модул „Възнаграждения“ на HeRMES V⁴⁷



⁴⁷ Схемата е от публично достъпна брошура на адрес: <http://hermes.technologica.com/hermes/hermes-modules/pck-payroll1/payroll>

Фигура 30. Представяне на модул „Структури“ на HeRMes V⁴⁸



Важна характеристика на HeRMes V е наличието на възможности за достъп до информация и активни действия в системата (Self Service) от страна на ръководители и служители в организацията, които разбира се са получили съответния достъп.

Като илюстрация на възможностите за достъп и активни действия в системата от ръководители и служители, на Фигура 31 е представено описание на Self Service процедури, които са свързани с модула „Структури“, който от своя страна е част от базовия пакет на HeRMes V.

⁴⁸ Схемите на Фигура 30 и 31 са публично достъпни на адрес: <http://hermes.technologica.com/docs/default-source/brochures-bg/structures.pdf?sfvrsn=4>

Фигура 31. Описание на Self Service процедури, които са свързани с модула „Структури“ на HeRMeS V



SELF SERVICE ПРОЦЕДУРИ:

Управление на организацията

- » Управлява процеса по заявяване, съгласуване и одобрение на необходимост от създаване на нови или промяна на съществуващи характеристики на организационни елементи.
- » Автоматизира процедурите по одобрение на промяната в йерархичните зависимости на организационните единици в компанията.
- » Ускорява процеса по заявяване и одобрение на закриването на организационни елементи.
- » Информира чрез имейл лицата, одобряващи заявките, че е необходимо тяхното съгласие за осъществяване на промените в организационната структура.
- » Предоставя възможност за изказване на становище (одобрение, връщане за корекция или отхвърляне) от имащите право на това.
- » Автоматично прехвърля одобрените промени в HeRMeS* V.

Функционалните възможности на „HeRMeS“ са значителни и поради това той се използва от големи организации в различни сектори, които са посочени в страницата на продукта.

Особен интерес за съвременните информационни системи за управление на човешките ресурси, предимно в по-големи организации, представляват модулите за човешки ресурси в така наречения *ERP софтуер (Enterprise Resources Planning или планиране на ресурсите на предприятието)*. ERP системите представляват интегрирани софтуерни решения за цялостно управление на организацията.

Най-известните продукти за управление на човешките ресурси, свързани с ERP системи са на Оракъл (Oracle Human Capital Management⁴⁹), САП (SAP Human Capital Management⁵⁰) и модула за управление на човешките ресурси на Майкрософт Дайнамикс (Microsoft Dynamics AX Human Capital Management⁵¹).

Функционалните възможности на модулите за човешки ресурси на ERP системите са изключително големи и почти покриват потребностите от вътрешна информация и изходящата външна информация. Но и при тях остават „непокрити“ потребностите от външна входяща информация – за състоянието на икономиката, трудовия пазар, нормативната уредба и т.н.

Краткият преглед на специализирания софтуер, който може да се използва в информационните системи за управление на човешките ресурси няма претенции за изчерпателност⁵² – на пазара, включително българския има още много други специализирани продукти, които могат да бъдат използвани за един или няколко

⁴⁹ Виж: <https://www.oracle.com/applications/human-capital-management/solutions/index.html>

⁵⁰ Виж: <http://www.sap.com/bulgaria/pc/bp/erp/software/human-capital-management/index.html>

⁵¹ Виж: <https://mbs.microsoft.com/customersource/northamerica/AX/capability/HCM>

⁵² За по-подробни проучвания могат да се използват специални страници за търсене в интернет по ключови думи от рода на „софтуер за човешки ресурси“ и „hr software“.

компонента на системата за управление на човешките ресурси (за набиране и подбор на кандидати за свободни длъжности, за обучение, включително електронно и т.н.).

Но изборът на конкретни софтуерни продукти винаги трябва да е съобразен с потребностите от информация, необходима за управлението на хората в конкретната организация. В последната глава ще бъдат представени и някои основни въпроси, свързани с избора на софтуер, който да се използва в информационните системи за управление на човешките ресурси в организациите.

Глава четвърта. Възможности за използване на глобалната мрежа (интернет) в информационните системи за управление на човешките ресурси

В тази глава ще бъдат засегнати основни въпроси, свързани с възможностите за използване на интернет в информационните системи за управление на човешките ресурси на отделните организации.

Интернет е глобална система от свързани компютърни мрежи (публични и частни) за обмен на информация или казано по друг начин – мрежа на мрежите. В момента достъп до интернет имат милиарди потребители – отделни хора, държавни институции, частни компании, включително медии и т.н.

Интернет все повече се превръща в един паралелен свят, в който както отделните хора, така и организациите трябва да присъстват, ако желаят а се развиват и просперират.

Първообразът на глобалната система обикновено се свързва със създадените в САЩ устойчиви разпръснати компютърни мрежи за нуждите на въоръжените сили от началото на 60-те години на миналия век. В началото на 70-те години в САЩ се създава мрежа, наречена арпанет (ARPANET⁵³), която в последствие се превръща в познатата световна мрежа интернет (80-те години на миналия век).

Ключово значение за развитието на глобалната мрежа има проекта на Световна международна мрежа (World Wide Web - www)⁵⁴. Идеята за Световна международна мрежа е предложена през 1989 година от английския инженер Тим Бърнърс-Лий, който ръководи и нейната първа реализация в мрежата на Европейската организация за ядрени изследвания (CERN⁵⁵) в края на 1990 година, а от средата на 1991 г. Започва масовото ѝ използване. Днес Световна международна мрежа е една от основните услуги, достъпни с помощта на Интернет, като дори понякога двете понятия се използват като взаимно заменяеми, макар това да не е точно.

Важно значение за развитието на интернет имат две организации:

- Консорциум „Световна международна мрежа“ (World Wide Web Consortium - W3C) - международна общност, в която членуват различни организации (към май 2015 г. – 379), която работи за развитието на уеб-стандартите, чиято мисия е да развие пълния потенциал на мрежата, като консорциума се води от създателя на интернет - Тим Бърнърс-Лий, а главен изпълнителен директор е Джефри Джафи;
- Интернет корпорация за присвоени имена и адреси (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers – ICANN)⁵⁶ - неправителствена организация, създадена

⁵³ Акроним от Advanced Research Projects Agency Network

⁵⁴ По-подробно: <http://www.w3.org/>

⁵⁵ По-подробно: home.web.cern.ch

⁵⁶ По-подробно: www.icann.org

през 1998 г. в Марина Дел Рей, Калифорния, САЩ, която има за цел да координира разпределянето и предоставянето на уникални идентификатори за интернет – най-вече имена на домейни, Ай Пи (IP) адреси и автономна система (AS) номера.

Изглед от страницата на Консорциум „Световна международна мрежа“ е показан на Фигура 32, а от страницата на Интернет корпорация за присвоени имена и адреси – на Фигура 33.

Фигура 32. Изглед от страницата на Консорциум „Световна международна мрежа“



Фигура 33. Изглед от страницата на Интернет корпорация за присвоени имена и адреси



Използването на глобалната мрежа (интернет) в информационните системи за управление на човешките ресурси в организациите и многостранно, но въпреки това може да се раздели на три основни направления:

- търсене и осигуряване на информация, необходима за управлението на хората в организацията;
- разпространяване на информация, свързана с управлението на човешките ресурси в организацията;
- вътрешни комуникации между заетите в организацията.

Търсенето и осигуряването на информация в интернет, необходима за управлението на човешките ресурси, от своя страна може да се групира в следните по-важни направления:

- информация за външната среда – нормативна уредба, трудов пазар, икономическо и социално-демографско развитие;
- информация за заетите в организацията – от лични сайтове, лични профили в социални мрежи, лични блогове и т.н.;
- информация за кандидати за свободни длъжности - от лични сайтове, лични профили в социални мрежи, форуми, лични блогове и т.н.;
- информация за други работодатели, които са конкуренти на организацията в съответните сегменти на трудовия пазар – сайтове на организациите, специализирани сайтове за обяви за работа, профили на организациите в социалните мрежи, различни форуми и т.н.;

Търсенето на информация в интернет най-често се извършва чрез т.н. „интернет търсачки“ – системи (платформи) за търсене в интернет на информация, която се съхранява в различни мрежи и бази данни. Най-голямата интернет търсачка към момента е Гугъл (Google), но голяма популярност имат и редица други търсачки - Yahoo! (притежава платената търсачка Overture и доставчика на търсеци услуги Inktomi, като чрез Overture Yahoo! е собственик също и на търсачките AltaVista и Alltheweb), Bing на Майкрософт, Ask Jeeves, Lycos и много други.

В последните години голяма популярност придобиха и т.н. социални мрежи - платформи или сайтове в интернет, които се фокусират върху изграждането или отразяването на социални контакти между хората и различни общности. Най-популярните социални мрежи са Facebook, Twitter, YouTube и други, а като мрежа за професионалист все повече се утвърждава LinkedIn – изглед от началната страница на мрежата е показан на Фигура 34.

Участието на все повече хора и организации в социалните мрежи ги превръща в много важен източник на информация, необходима за управлението на хората в организациите.

Разпространяването в интернет на информация, свързана с управлението на човешките ресурси също може да се групира в няколко направления, по-важните от които са:

- информация, която е на разположение на посетителите на интернет сайта на организацията или в профил на организацията в социалните мрежи – например, повечето организации в сайтовете си имат компонент, най-често обозначаван като „Кариери“, в който се публикуват обяви за набиране на кандидати за свободни длъжности, предоставя се възможност за изпращане на CV-та и т.н.;
- информация, предавана чрез интернет на държавни институции – Националната агенция за приходите, Националния осигурителен институт и други;
- информация, предаване чрез интернет на други организации, например банки, счетоводни къщи и други.

Фигура 34. Изглед от началната страница на LinkedIn

Използването на интернет за вътрешни комуникации между заетите в организацията също може да се групира, като по-важните направления са:

- комуникации чрез електронна поща;
- предаване и получаване на информация чрез вътрешни мрежи на организацията, ползващи интернет, включително за дистанционна работа, мнения, жалби и оплаквания на заетите в организацията;
- публикуване на информация, свързана с различни събития, в които са участвали работещи в организацията;
- публикуване на информация за предстоящи събития, които имат отношение към дейността на заетите;
- предаване и получаване на информация от специализиран софтуер чрез интернет, например модулите за самообслужване (Self Service), предлагани от някои софтуерни продукти, използвани в информационните системи за управление на човешките ресурси;

- обмен на информация и попълване на документи чрез интернет в рамките на специализирани софтуерни продукти, например – попълване на формуляри за оценяване на трудовото представяне в уеб-базиран специализиран софтуер.

В заключение на тази глава още веднъж искам да подчертая, че интернет създаде един паралелен свят с неимоверни възможности за осигуряване и разпространяване на информация, както и за комуникации между хората, организациите и различни общности. Този паралелен свят започва да заема все по-значимо място в живота на хората и поради това трябва да се отчита при управлението на човешките ресурси в отделните организации.

От друга страна, безспорно е, че интернет допринесе много за глобализацията във всичките ѝ аспекти, включително и на трудовите пазари, което изправя всички организации – работодатели пред сериозни предизвикателства, свързани с осигуряването, задържането и мотивирането на необходимите им хора.

Глава пета. Анализ и проектиране на информационните системи за управление на човешките ресурси – основни акценти

Анализът и дизайна (проектирането) на информационните системи за управление на човешките ресурси цели преди всичко да гарантира, че организацията разполага с необходимата информация, свързана с управлението на хората при минимален разход на ресурси (най-вече – време и пари).

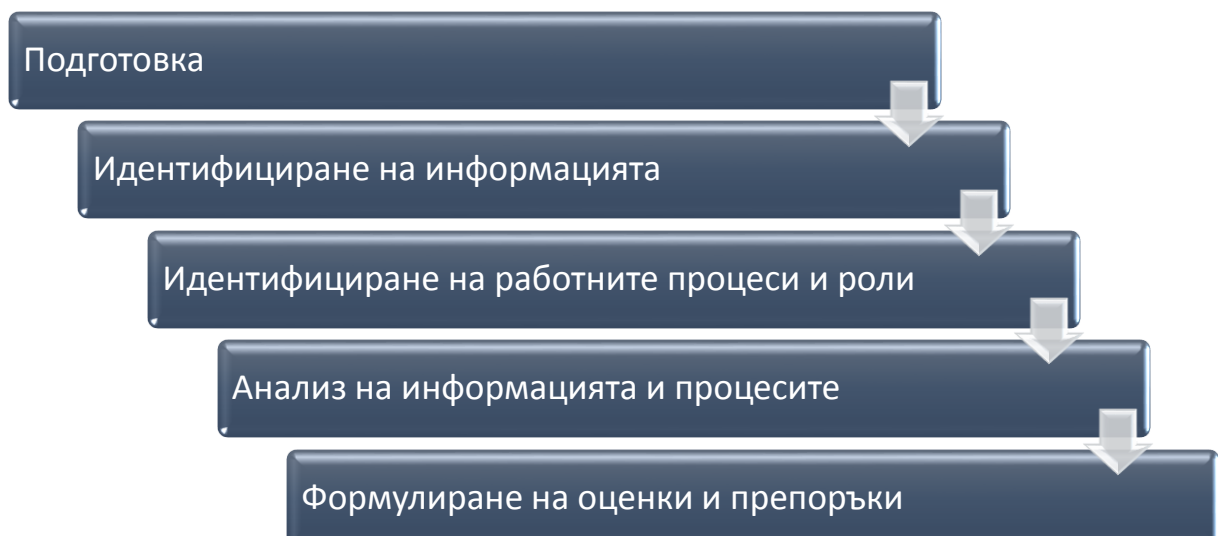
В тази глава ще бъдат представени само някои по-важни акценти, свързани с анализа и дизайна на информационните системи за управление на човешките ресурси, но от гледна точка на хората, които имат някаква роля в тези дейности.

Анализът, разбран като проучване и оценка на информационните системи за управление на човешките ресурси в организацията, може да се извършва с различни цели и от различни гледни точки като:

- изготвяне на проект за нова информационна система;
- контрол на дейностите по събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на информацията;
- изготвяне на проекти за отделни компоненти на информационната система;
- възникнали проблеми и конфликти, свързани с информацията за човешките ресурси.

Основните етапи на анализа на информационните системи за управление на човешките ресурси с цел изготвяне на проект за нова информационна система са представени на Фигура 35.

Фигура 35. Основни етапи на анализа на информационните системи за управление на човешките ресурси



Подготовката на анализа на информационните системи за управление на човешките ресурси обикновено включва:

- определяне на основната и специфичните цели, както и очакваните резултати от анализа - в случая те са свързани с изготвянето на проект за нова информационна система;
- определяне (планиране) на основните дейности, които трябва да бъдат извършения и методите, които ще се използват (проучване на документи, наблюдение, интервюта, фокус-групи, експертна оценка и т.н.);
- определяне на екипа, който ще извърши анализа – в този екип трябва да присъстват лица, които познават системата за управление на човешките ресурси, от една страна и от друга - специалисти по информационни технологии;
- определяне на времеви график за изпълнение на планираните дейности, включително и лицата, които отговарят за изпълнението им.

Идентифицирането на информацията, свързана с управлението на човешките ресурси трябва да се извърши в две основни направления:

- данни и документи, които се събират, обработват, съхраняват и ползват/разпространяват в момента;
- информация, която не се събира, обработва, съхранява и ползва в момента, но би помогнала за успешното изпълнение на дейностите по управление на човешките ресурси.

Идентифицирането на работните процеси и роли на различни лица за събиране, обработка, съхраняване и ползване на информация, свързана с управлението на хората в организацията има важно значение за анализа, защото те са сърцевината на информационната система.

За идентифицирането на работните процеси и роли в управлението на човешките ресурси, обикновено се съставят схеми на всеки основен процес – примерна схема на основен процес (набиране и оценяване на кандидати за свободни длъжности) е показана на Фигура 36.

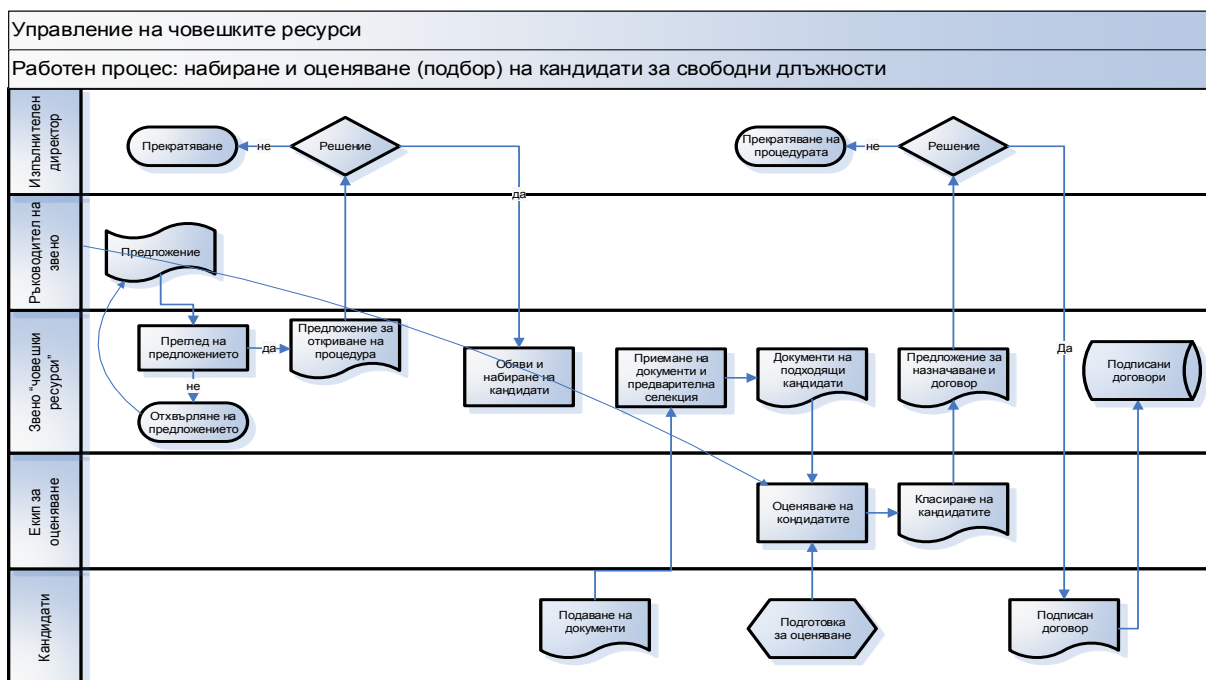
Всяка операция в рамките на процеса се изпълнява от определени длъжностни лица, като за нея се създават, обработват, съхраняват и ползват конкретни данни и документи, които трябва да бъдат идентифицирани на този етап от анализа.

За идентифицирането на информацията, работните процеси и роли се използват избраните на подготвителния етап методи – проучване на документи, наблюдения, интервюта и т.н.

Анализът на информацията, работните процеси и роли в съществуващата информационна система за управление на човешките ресурси трябва да установи:

- доколко информацията, която се събира, обработва, съхранява и ползва отговаря на потребностите на стратегическото и оперативното управление на човешките ресурси в организацията;
- има ли дублиране на информация, както и събиране, обработка и съхраняване на едни и същи данни и документи от различни лица, в рамките на различни процеси;
- има ли рискове за „попадане“ на недостоверна информация в системата;
- има ли рискове за достъп до информация на неоторизирани лица – вътре и извън организацията;
- какви ресурси се изразходват за информационната система - време, пари, софтуер, хардуер и комуникации.

Фигура 36. Схема на примерен работен процес



Основните моменти в *заклучителния етап на анализа* на информационната система за управление на човешките ресурси са:

- формулиране на оценки за състоянието на информационната система – достойнства и недостатъци;
- формулиране на препоръки за подобряване на информационната система.

Оценките за състоянието и препоръките за подобрения на информационната система трябва да са по отношение на:

- обема и структурата на информацията;
- достоверността на информацията;
- работните процеси за събиране, обработка, съхраняване и ползване на информацията;

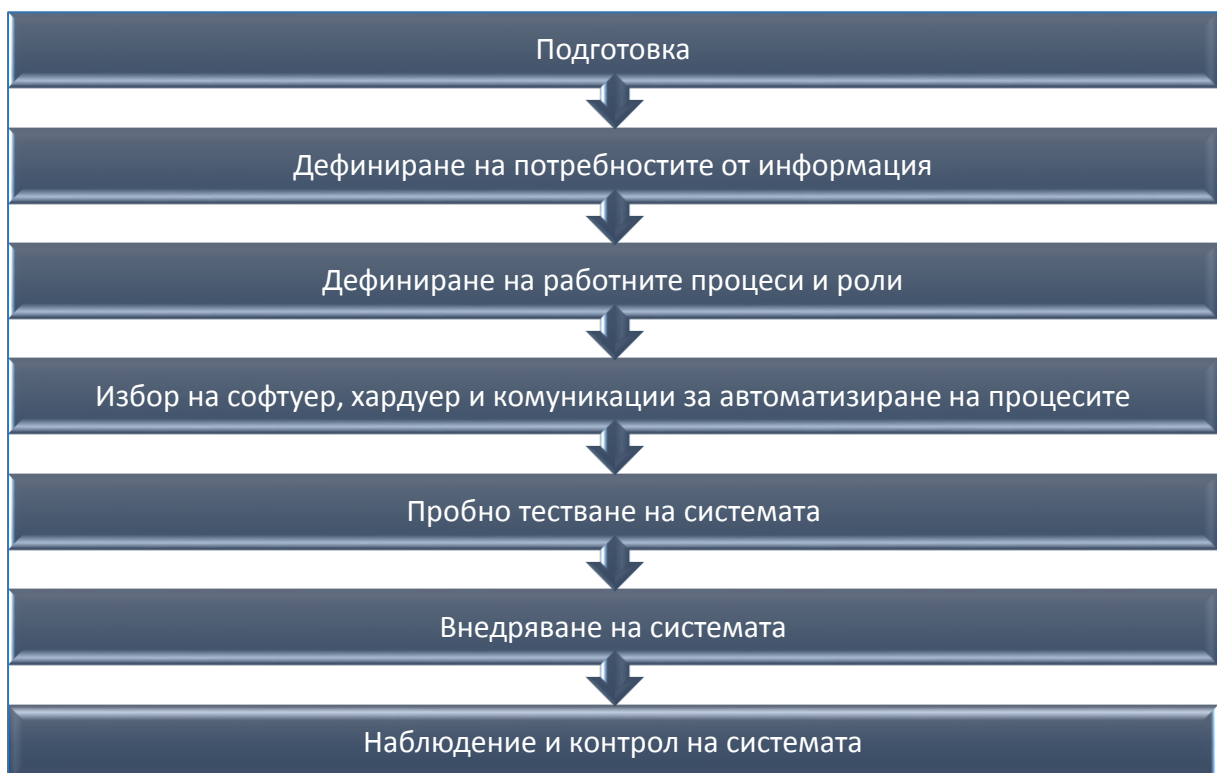
- сигурността на информацията, включително по отношение достъпа на неототоризирани лица;
- ефикасността и икономичността на информационната система по отношение на използваните ресурси.

Заключителният етап на анализа, включващ направените оценки и препоръки е своеобразния „мост“ към дизайна (проектирането) на информационните системи за управление на човешките ресурси в организацияте. Разбира се, това е валидно когато са констатирани сериозни недостатъци и самите препоръки насочват към дизайн на нова система.

В немалко случаи (при очевидни недостатъци или принципно нови изисквания), анализът и дизайна на информационната система за управление на човешките ресурси могат да се извършат като единен процес.

Дизайнът, разбран като разработване, внедряване и наблюдение на проект на информационна система за управление на човешките ресурси в организацията, обикновено включва основни етапи, които са показани на Фигура 20.3.

Фигура 20.3. Основни етапи на дизайна на информационните системи за управление на човешките ресурси в организацияте



Както вече бе посочено, дизайнът на информационните системи предполага предварително извършен анализ, който обосновава необходимостта от нова информационна система или подобрения на отделни компоненти на съществуващата.

На *подготвителния* етап най-често се определят:

- екипът, който ще извърши проектирането, в който задължително трябва да присъстват специалисти по човешки ресурси и по информационни технологии;
- планираните дейности и методите за тяхното изпълнение;
- времевият график за изпълнението на планираните дейности;
- максимално допустимите разходи (бюджет) за внедряване на новата система.

Дефинирането на потребностите от информация е ключов етап от проектирането на информационната система за управление на човешките ресурси. Тук отново подчертавам, че трябва да се отчитат потребностите както на стратегическото, така и на оперативното управление на хората в конкретната организация, т.е. като се отчитат:

- големината и структурата на организацията, включително териториалната;
- предметът на дейност на организацията;
- броят и структурата на длъжностите и на заетия персонал;
- стратегията, политиките и процедурите по управление на човешките ресурси в организацията, включително взаимоотношенията с профсъюзи, ако има такива;
- стратегията и политиките по отношение на информационните системи на организацията;
- особеностите на съответните професионално-регионалните сегменти на трудовия пазар, включително конкуренцията на други работодатели;
- особеностите на нормативната уредба, имаща отношение към управлението на хората в организацията.

Въз основа на дефинираните потребности от информация се извършва дизайна на *съответните работни процеси и роли* за нейното събиране, обработка, съхраняване и ползване/разпространяване. Трябва да се има предвид, че работните процеси и роли в информационната система са предопределени от процесите и ролите при управлението на човешките ресурси в организацията.

Изборът на софтуер, хардуер и комуникации за автоматизиране на процесите в информационната система за управление на човешките ресурси трябва да бъде направен много внимателно, като препоръчвам това да става поне на три етапа:

- избор на универсален софтуер, необходим за системата - операционна система, текстообработваща програма, електронни таблици, браузър, електронна поща и т.н.;
- избор на специален софтуер за нуждите на информационната система;
- избор на хардуер и комуникации за ползване на избрания универсален и специален софтуер.

Изборът на универсален софтуер, най-често е предопределен от общата информационна стратегия и политика на организацията. Но искам да подчертая, че не трябва да се подценяват възможностите на софтуера с безплатни лицензи за ползване.

На вторият етап трябва да се прецени дали е необходим специален софтуер за човешките ресурси и ако този софтуер е необходим, следваща стъпка е да се реши дали ще се ползва готов продукт/ти (с платени и/или безплатни лицензи) или ще се възложи разработката на специален софтуер по поръчка. И в двата случая могат да се открият предимства и недостатъци, например:

- готовия софтуер обикновено отразява опита на много организации, но софтуера по поръчка може да е съобразен в по-голяма степен с потребностите на конкретната организация;
- поддръжката на софтуера по поръчка може да се окаже проблемна, докато готовия софтуер, обикновено „върви“ заедно с поддръжката;
- като правило софтуера по поръчка е по-скъп от готовия софтуер, ако разбира се организацията не разполага със собствени софтуерни специалисти и други.

Мога спокойно да твърдя, че преобладаващата практика в момента, а и в перспектива е да се ползват готови софтуерни продукти за нуждите на информационната система за управление на човешките ресурси. Но при изборът на готов софтуер трябва да се имат предвид следните по-важни особености:

- функционалността на софтуера, т.е. какви потребности от информация задоволява и какви процеси автоматизира;
- какви са възможностите за конкретни потребителски настройки на софтуера с оглед отразяване спецификата на организацията и кой може да ги извършва;
- доколко продукта е съобразен с изискванията на нормативната уредба и какви са възможностите за отразяване на евентуалните промени в нея;
- как е защитена информацията по отношение на нейното съхраняване и предпазване от неоторизиран достъп;
- как е организирана поддръжката на продукта от доставчика;
- какви са изискванията на софтуера към операционната система, хардуера и комуникациите за неговото използване;
- цените на лицензите и поддръжката на софтуера, включително когато трябва да се правят корекции от доставчика.

Особено важно при избирането на готов софтуер е да се проучат мненията на организации, които го използват, като проучването се прави независимо от доставчика – посещения и разговори на място, мнения, публикувани в интернет и медии, резултати от специализирани проучвания и други.

Съществено значение има и тестването на готов специализиран софтуер на база демонстрационни версии, които в повечето случаи се предоставят безплатно от доставчиците.

Пробното тестване на проекта на информационна система за управление на човешките ресурси, най-често се свързва с тестването на избрания специален софтуер и необходимите за неговото използване хардуер и комуникации. Но в никакъв случай

това не означава, че трябва да се пренебрегват останалите процеси, които остават извън специализирания софтуер, например - съхраняването и ползването на документи на хартия и данните за състоянието на икономиката и трудовия пазар.

Финалната част на пробното тестване е свързана с отстраняването на констатирани проблеми и недостатъци, а в някои случаи и промени в дефинираните потребности от информация, работни процеси и роли.

Внедряването на изготвения проект на информационна система за управление на човешките ресурси, обикновено се извършва на база изготвен подробен план-график със съответните отговорни длъжностни лица, включително доставчици на софтуер. Важна част от плана за внедряване е и обучението на персонала за работа с новата система в зависимост от съответните роли.

Наблюдението и по-общо – контрола по прилагането на информационната система за управление на човешките ресурси, са необходими за да се гарантира, че изготвения проект се прилага правилно, дава очакваните резултати и е в рамките на предвидените ресурси.

Периодичността на наблюдението и формите на контрол обикновено се избират в контекста на наблюдението и контрола на всички информационни системи в организацията, включително и външен независим одит, особено по отношение на сигурността на информацията.

Заклучение

Изложението в настоящата монография изцяло бе подчинено на разбирането, че информацията е от ключово значение за всяка управленска дейност, в това число и за управлението на хората в организациите. От тази гледна точка, информационните системи за управление на човешките ресурси са най-вече ред и начини (процедури, процеси) за извършване на дейностите по събиране, обработка, съхраняване и ползване (разпространяване) на информация, необходима за (или свързана с) управлението на хората в организациите.

Съвременните информационни и комуникационни технологии, включително глобалната мрежа са мощни инструменти, които се използват в информационните системи за управление на хората в организациите, но някой трябва да определя потребностите от информация от една страна и от друга – да създава, поддържа и развива реда и начините за събиране, обработка, съхраняване и ползване (разпространяване) на информация, необходима за управлението на хората в организацията. В този контекст, според мен водеща роля в информационните системи за управление на човешките ресурси трябва да имат хората, които са ангажирани в тази управленска дейност.

И накрая искам още веднъж да подчертая, че използването на невероятните възможности на глобалната световна мрежа (интернет) в управлението на човешките ресурси в организациите е изключително предизвикателство, което изисква целенасочена работа с оптимална организация, защото интернет крие и не малко рискове, както за отделните хора, така и за организациите.

Терминологичен речник

Анализ на информационните системи за управление на човешките ресурси (Human Resource Information Systems Analysis)	Проучване и оценка на информационните системи за управление на човешките ресурси, използвани в организацията, които се извършва с различни цели - изготвяне на проект за нова информационна система, или нейни компоненти, възникнали проблеми и т.н.
Анонимни лични данни (Anonymous Personal Data)	Личните данни, които са приведени във форма, непозволяваща те да бъдат свързани със съответното физическо лице, за което се отнасят.
Бази данни (Data Base)	Съвкупност от свързани данни в определена област, които са структурирани по определен начин.
Балансиране на потребностите и наличния персонал (Balancing Demand and Supply)	Процес на съпоставяне на числеността и нивото на компетентност на необходимия персонал и на този, който сме прогнозирали, че ще остане на работа през бъдещ период от време.
Безопасност и здраве при работа (Safety and Health at Work)	Съвкупност от дейности, насочени към осигуряване на безопасността и здравето на работещите в организацията.
Браузър (Browser)	Програми за достъп до интернет.
Ведомост за възнаграждения (Pay Sheet)	Документ, в който подробно са описани сумите за начислените видове възнаграждения и удържките от тях на всички заети в дадена организация за определен период (в България най-често – за един месец).
Взаимоотношения ръководство – профсъюзи (Management-Trade Unions Relations)	Взаимоотношения между ръководство и профсъюзна/и организация/и по повод условията на труд (заетост, работно време, отпуски, работна среда и т.н.) на членуващите в профсъюза служители на организацията.
Възнаграждение (Reward)	Всички доходи и облаги, получавани от наемния персонал срещу извършването на операции (работи) в рамките на конкретни трудови процеси при определен работодател.
Градска компютърна мрежа (Metropolitan Area Network - MAN)	Компютърна мрежа на територията на един град, която може да използва кабелни или безжични (радиовълни) технологии.

Дизайн (проектиране) на информационните системи за управление на човешките ресурси (Human Resource Information Systems Design)

Разработване, внедряване и наблюдение на проект на информационна система за управление на човешките ресурси в организацията.

Дисциплинарни процедури (Disciplinary Procedures)

Процедури за установяване на дисциплинарни нарушения и налагане на дисциплинарни наказания.

Длъжност (Job Position)

Съвкупност от трудови задължения, които са достатъчно близки за да могат да се изпълняват успешно от един човек, като тези задължения предполагат определени знания, умения и трудови навици, изискват усилия, комуникации и поемане на отговорности, като се извършват на определено място със съответните условия.

Длъжностен профил (Job Profile)

Вътрешен документ за организацията, в който е направено описание на очакваните качества (знания, умения, особености на личността), нагласи, ценности, мотивация и други подобни за успешното изпълнение на всяка длъжност, както и очаквано поведение от изпълнителите на длъжността.

Длъжностен профил (Job Profile)

Вътрешен документ за организацията, в който е направено описание на очакваните качества (знания, умения, особености на личността), нагласи, ценности, мотивация и други подобни за успешното изпълнение на всяка длъжност, както и очаквано поведение от изпълнителите на длъжността.

Длъжностна характеристика (Job Description)

Вътрешен документ на организацията, в който са описани трудовите задължения, комуникации (подчиненост, вътрешни и външни контакти), отговорности, необходимите знания, умения, опит и други специфични характеристики.

Длъжностна характеристика (Job Description)

Вътрешен документ на организацията, в който са описани трудовите задължения, комуникации (подчиненост, вътрешни и външни контакти), отговорности, необходимите знания, умения, опит и други специфични характеристики.

Длъжностно (щатно) разписание (Headcount)	Вътрешен документ, в който обикновено се описват структурните звена (в съответната йерархия), видовете длъжности във всяко структурно звено и числеността на персонала за всяка длъжност.
Доброволно предоставяна изходяща информация (Voluntary External Information)	Информация, свързана със заетите в организацията, която се предоставя на външни организации и лица по решение на организацията – работодател.
Документи, свързани с персонала (Staff Documents)	Физически носители на информация (хартия, електронни носители) за отделни лица или за дейности и обстоятелства (събития), имащи отношение към управлението на човешките ресурси в организацията, предназначени за съхраняване и предаване във времето и пространството
Допълнителни възнаграждения (Additional Payments, Bonuses)	Парични възнаграждения, свързани с фактори, които изцяло или частично не са отчетени при определянето на основните заплати.
Допълнителни изгоди (Benefits)	Придобивки в допълнение на заплатите, изплащани в пари или чрез предоставяне на специфични права, продукти и услуги, чиято парична стойност може да се определи.
Достоверност на информацията (Accuracy of information)	Принцип, според който данните и документите трябва да отразяват максимално достоверно (истинно) факти (събития, действия, бездействия), мнения, отношения или възможности (прогнози).
Европейска организация за ядрени изследвания (на френски Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire – CERN)	Най-голямата в света лаборатория по физика на елементарните частици, създадена със споразумение, подписано от 12 европейски държави през 1953 година, а започва дейността си през 1954 г. Лабораторията се намира недалеч от град Женева, на границата между Швейцария и Франция.
Електронна поща (E-mail)	Програми за изпращане и получаване на електронна поща (съобщения и файлове).
Електронни таблици (Spreadsheets)	Програми за въвеждане на данни в таблици, извършване на различни изчисления и групировки на данни.

Жалба срещу оценка на трудовото представяне (Performance Appraisal Appeal)	Документ, с който оценяван служител възразява срещу оценката на трудовото му представяне за определен период, определена от оценяващия ръководител.
Задължителна изходяща информация (Obligatory External Information)	Информация, свързана със заетите в организацията, която трябва да се предоставя задължително на външни организации и лица, по силата на нормативен акт.
Заплата (Salary)	Парично възнаграждение за изпълнение на конкретна длъжност, включващо основна заплата и допълнителни възнаграждения.
Злонамерен софтуер (Malicious software/malware)	Софтуер, който е предназначен да навреди по някакъв начин на компютъра и/или да извлече данни от него
Извънреден труд (Overtime)	Работно време, отработено над законоустановената продължителност на работното време, най-често измервано в часове.
Изисквания към кандидати за свободни длъжности (Applicants Requirements)	Съвкупност от характеристики и качества, които трябва да притежават кандидатите за свободна длъжност, свързани най-често с образователна степен, професионален опит, компетентности и т.н.
Индивидуален план за развитие (Individual Development Plan)	Документ, описващ бъдещото развитие на служител, който обикновено включва компетентностите, които трябва да бъдат развити, начините и сроковете за това, длъжностите, които би могъл да заема служителя и други.
Интервюта при напускане (Exit Interviews)	Интервюта, които се провеждат с лица, които са заявили желание да напуснат организацията по своя инициатива, като основната цел на тези интервюта е да се идентифицират причините за желанието за напускане на организацията.
Интернет (Internet)	Глобална система от свързани компютърни мрежи (публични и частни) за обмен на информация.
Интернет корпорация за присвоени имена и адреси (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers – ICANN)	Неправителствена организация, която има за цел да координира разпределянето и предоставянето на уникални идентификатори за интернет – най-вече имена на домейни, Ай Пи (IP) адреси и автономна система (AS) номера.

Интернет търсачка (Web Search Engine)	Система за търсене на информация в интернет , съхранявана в различни мрежи и бази данни.
Информационни системи за планиране на ресурсите на предприятието (Enterprise Resources Planning – ERP)	Интегрирани бизнес информационни системи, обхващащи всички направления в дейността на организацията.
Информационни системи за управление на човешките ресурси (Human Resource Information Systems)	Съвкупност от взаимосвързани компоненти (процедури, процеси, техника и материали) за събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на данни и документи, необходими за управлението на хората в организацията.
Информация за демографското развитие (Demographics Information)	Данни и документи за демографски процеси (раждаемост, смъртност, миграции), демографски структури (възраст, пол, икономическа активност, райони, населени места, образование и т.н.), численост и структури на домакинствата.
Информация за заетите в организацията (Employees Information)	Данни и документи за заетите в организацията, най-често свързани с тяхната идентификация, притежавана образователна степен, квалификация, знания и умения, вид трудови договори, опит при други работодатели, трудово представяне, здравословно състояние, рискове за здравето и други.
Информация за икономическото развитие (Economic Development Information)	Данни и документи за развитието на икономиката, най-често свързвана с основни макроикономически показатели.
Информация за колективни трудови договори (Collective Labour Agreements Information)	Браншови, отраслови, регионални и национални колективни трудови договори и/или споразумения, които организацията е длъжна да прилага.
Информация за нормативната уредба (Legal Information)	Международни и национални нормативни актове, приложими на територията на съответната държава, свързани с управлението на хората в организациите.
Информация за трудовия пазар (Labour Market Information)	Данни и документи за състоянието на трудовия пазар и отделните му сегменти.

Информация за ценностната система, културата и морала (Values, Culture and Morality Information)	Данни и документи за ценностната система, културата и морала на хората и различните общности в дадена страна или регион.
Информация, свързана с персонала (Staff Information)	Факти, данни и обстоятелства (събития), необходими за управлението на човешките ресурси в организацията
Кариерно развитие (Career Development/Progression)	Заемана на по-високи длъжности в йерархията на организацията.
Ключови длъжности (Key Job Positions)	Длъжности, чието изпълнение влияе съществено върху резултатите от дейността на организацията.
Ключови служители (Key Employees)	Служители на ключови длъжности, притежаващи потенциал за развитие и талант.
Компютърна мрежа (Computer Network)	Система за обмен на данни между свързани помежду си компютри, като връзката между компютрите се осъществява със специален хардуер (кабели, рутери, радиовълни и т.н.).
Комуникации (Communications)	Процес на обмен на информация и осъществяване на взаимоотношение между хората, като най-често те се разделят на преки (разговор по време на лична среща или с техническо средство) и непреки (писма, документи, електронен обмен на данни и документи).
Комуникационни канали (Communications Channels)	Начини за осъществяване на комуникации – предаване и получаване на информация. Най-често комуникационните канали се разделят на три групи – вербални (говорни), писмени и невербални (език на тялото).
Консорциум „Световна международна мрежа“ (World Wide Web Consortium - W3C)	Международна общност, в която членуват различни организации (към май 2015 г. – 379), която работи за развитието на уеб-стандартите, чиято мисия е да развие пълния потенциал на мрежата.

Контролиращ/наблюдаващ ръководител (Reviewing Manager)	Ръководител, който наблюдава, координира и контролира процеса на оценяване на трудовото представяне от оценяващи ръководители, които са му непосредствено подчинени. Обикновено контролиращият ръководител разглежда подадени жалби срещу оценки на представянето, поставени от подчинените му оценяващи ръководители и взема решение по тях.
Лични данни (Personal Data)	Всяка информация за физическо лице, което е идентифицирано или може да бъде идентифицирано пряко или непряко чрез идентификационен номер или чрез един или повече специфични признаци, които са свързани с неговата физическа, физиологична, генетична, психическа, психологическа, икономическа, културна или социална идентичност
Лични данни (Personal Data)	Всяка информация за физическо лице, което е идентифицирано или може да бъде идентифицирано пряко или непряко чрез идентификационен номер или чрез един или повече специфични признаци, които са свързани с неговата физическа, физиологична, генетична, психическа, психологическа, икономическа, културна или социална идентичност
Локална компютърна мрежа (Local Area Network — LAN)	Малка компютърна мрежа, обслужваща компютри и други устройства (мрежови принтери или скенери), свързани помежду си, най-често чрез технологиите Ethernet (кабелни) или Wi-Fi (радиовълни).
Международна компютърна мрежа (Wide Area Network — WAN)	Компютърна мрежа с голям обхват, чиито връзки преминават през границите на различни организации, области или държави – например, такива мрежи създават доставчиците на интернет.
Модул за самообслужване (Self-Services)	Модул в софтуер за управление на човешките ресурси, който позволява на всички заети в организацията да имат достъп (в зависимост от тяхната роля – ръководители или служители) до съответния компонент на софтуера, използван в информационната система за управление на човешките ресурси.
Монетарни възнаграждения (Monetary Rewards)	Възнаграждения, които се изплащат в пари или могат да бъдат измерени в пари.

Набиране на кандидати за свободни длъжности (Recruitment)	Процедура, чрез която се осигуряват кандидати за свободна длъжност, който най-често включва обявяване (рекламиране) на свободните длъжности и събиране на документи, подадени от кандидатите.
Назначаване на служител (Appointment)	Процедура за наемане на служител по трудов договор, най-често свързана с изпълнението на нормативно определени действия и подписване на документи.
Начислени възнаграждения (Accrued Rewards/Pay)	Начислените суми по отделните видове възнаграждения, които се полагат на служителя за определен период от време.
Немонетарни възнаграждения (Non-monetary Rewards)	Облаги и придобивки за персонала (признание, отношения и възможности), свързани с работата при определен работодател, които пряко не могат да се измерят с пари.
Неформални отношения (Informal Relations)	Отношения, които не са свързани с формалните роли на заетите в организацията, а с техните чувства (емоции), нагласи, ценности, потребности и интереси.
Обезщетения (Damages, Compensations)	Плащания в пари, които се извършват при настъпване на определени събития (прекратяване на трудов договор, командироване на служители и т.н.).
Обработка на личните данни (Personal Data Processing)	Всяко действие или съвкупност от действия, които могат да се извършват по отношение на личните данни с автоматични или други средства, като събиране, записване, организиране, съхраняване, адаптиране или изменение, възстановяване, консултиране, употреба, разкриване чрез предаване, разпространяване, предоставяне или по друг начин, актуализиране или комбиниране, блокиране, заличаване или унищожаване
Обучавани (Trained)	Лица, които се обучават в рамките на конкретно обучение.
Обучаващи (Trainers)	Организации и/или лица, които провеждат определено обучение.

Обучение (Training)	Процес на усвояване на нови или развитие на съществуващи знания, умения, нагласи и поведенчески модели (компетентности) от заетите в организацията.
Обучения (инструктажи) по правилата за безопасност (Safety Rules Training)	Специални обучения на заетите в организацията за спазване на правилата за безопасност при работа, които задължително се документират.
Оплаквания на заетите (Employees Complaints)	Недоволство/а на заетите в организацията, изразено/и по различни формални (писмени оплаквания, жалби и други подобни документи) и неформални начини (при разговори и/или чрез езика на тялото).
Определяне на потребностите от персонал (Workforce Planning)	Процес на определяне на необходимия персонал (численост, структура и ниво на компетентности) на организацията за бъдещ период от време.
Организационна диаграма (Organizational Chart)	Документ, в който графично са представени вътрешните звена на организацията, тяхната йерархия и връзки.
Организационна структура (Organizational Structure)	Съвкупност от относително самостоятелни звена в организацията, тяхната йерархия (подчиненост) и връзки (комуникации).
Основна заплата (Base Salary, Wage)	Парично възнаграждение, пряко свързано със заеманата длъжност и нейните характеристики, работното време, очакваното трудово представяне и постижения на наемния персонал.
Отлив на персонал (Staff Outflow)	Персонал, който ще напусне организацията през бъдещ период от време по различни причини – пенсиониране, продължаване на образование, неудовлетвореност от условията и други.
Отпуск (Leave)	Регламентирано отсъствие от работа на зает, като видовете отпуски се определят в нормативната уредба, колективен и/или индивидуален трудов договор.
Отсъствие (Absence)	Неявяване на работа на зает по различни причини – закъснение, отпуск и т.н.
Отчитане на работното време и отсъствията (Reporting to working time and absences)	Процедура за установяване на действително отработеното време и отсъствията на заетите в организацията за даден период – ден, седмица, месец и т.н.

Оценка на риска за безопасността и здравето при работа (Risk assessment for safety and health at work)	Оценка на възможните събития с негативно въздействие върху безопасността и здравето при работа на заетите в организацията.
Оценка на трудовото представяне (Performance Appraisal Assessment)	Оценка на трудовото представяне на зает за определен период от време, поставена от оценяващия ръководител. Обикновено оценките са степенувани – нечетен или четен брой степени.
Оценяван служител (Appraised Employee)	Служител, чието трудово представяне се оценява за определен период от време (най-често една година).
Оценяване на резултатите от обучение (Training Evaluation)	Процедура за установяване на резултатите от обучението - усвоени знания, умения, нагласи и поведенчески модели (компетентности) от обучаваните. Конкретните начини за оценка на резултатите от обученията могат да бъдат различни – писмен и/или устен изпит, тест, решаване на казуси, оценка на трудовото представяне в следващ период и други.
Оценяване на трудовото представяне (Performance Appraisal)	Процедура за определяне на оценка на трудовото представяне на отделен зает, най-често въз основа на изпълнението на предварително поставени цели и демонстрирани компетентности.
Оценяващ ръководител (Appraising Manager)	Ръководител, който извършва оценяване на служителите, които са му непосредствено подчинени.
План (бюджет) за разходите за персонал (Human Resource Costs Plan/Budget)	Прогнозен размер на разходите за персонал, който може да си позволи организацията през плановия период, като се гарантира, че ще бъдат осигурени необходимите човешки ресурси, от една страна и от друга – очакваните финансови резултати от дейността на организацията.
План за вътрешни премествания (Internal Relocation Plan)	Документ, в който са описани длъжностите и числеността на персонала, който трябва да бъде преместен през бъдещ период от време, както и конкретен времеви график и допустимите разходи.

План за набиране, подбор и назначаване на персонал (Recruitment, Selection and Appointment Plan)	Документ, в който са описани длъжностите и числеността на персонала, който трябва да бъде назначен в организацията през бъдещ период от време, както и конкретен времеви график и допустимите разходи.
План за обучение (Training Plan)	Документ, в който са описани обученията, които ще се провеждат през бъдещ период от време, участниците в тях (обучаващи и обучаеми), начините, по които ще се контролират и документират проведените обучения и техните резултати, както и допустимите разходи за обучения.
План за обучение (Training Plan)	Документ, в който се описват видовете обучения, които ще се проведат през бъдещ период от време, участниците в тях (обучаващи и обучавани), график за провеждането им, както и необходимите разходи.
План за освобождаване на персонал (Dismissal Plan)	Документ, в който са описани длъжностите и числеността на персонала, който трябва да бъде освободен от организацията през бъдещ период от време, както и конкретен времеви график и допустимите разходи.
Планиране на приемствеността (Succession Planning)	Процедура за установяване на ключови длъжности и служители, наличие или липса на потенциални заместници на ключовите служители, разработване и изпълнение на индивидуални планове за развитие на служители с потенциал да заемат по-високи длъжности.
Планиране на човешките ресурси (Human Resource Planning)	Процес на разработване на прогноза за необходимите човешки ресурси в бъдещ период от време, въз основа на целите за развитие на организацията, определяне на начините (включително конкретни планове за действия) за тяхното осигуряване, както и наблюдение, оценка и коригиращи действия в процеса на изпълнение на планираните действия.
Платен софтуер (Paid Software)	Софтуер, за който се закупува специален лиценз, като плащането може да е еднократно или периодично.
Подбор на кандидати за свободни длъжности (Selection)	Процедура, чрез която се оценяват кандидатите за свободна длъжност с цел определяне на най-подходящия за нея кандидат.

Потребности от обучение (Training Needs)	Установена необходимост от усвояване на нови или развитие на съществуващи знания, умения, нагласи и поведенчески модели (компетентности) от заетите в организацията.
Предоставяне на лични данни (Personal Data Provision)	Действия по цялостно или частично пренасяне на лични данни от един администратор към друг или към трето лице на територията на страната или извън нея.
Приложен софтуер (Application Software)	Софтуер, предназначен за изпълнението на определени потребителски задачи, който взаимодейства непосредствено с потребителя.
Програма за обучение (Training Program)	Документ, в който обикновено се описват вида и темата на обучението, участниците в него (обучаващи и обучавани), учебните цели и очаквани резултати, период и място за провеждане, основните теми и методи за обучение, начините за оценяване на резултатите от проведеното обучение.
Програми за осигуряване на безопасност и здраве при работа (Occupational Safety and Health Programs)	Програми, съдържащи конкретни мерки за ограничаване на рисковете и вредните въздействия на работната среда, машините и съоръженията върху безопасността и здравето на заетите в организацията.
Професионални заболявания (Occupational Diseases)	Заболявания, пряко свързани с конкретната работа на заетите в организацията.
Професионално развитие (Professional Development)	Разширяване и подобряване на професионални знания, умения и опит.
Пълнота на информацията (Completeness of information)	Принцип, според който информацията трябва да е оптимална по обем, структура и начин на представяне или ползване.
Работен (бизнес) процес (Workflow, Business Process)	Последователност от дейности (операции), които ползват/преобразуват определени ресурси (хора, техника, материали, пари, информация и т.н.), насочени към създаването на полезен продукт (стойност) за определен/и потребител/и.
Работен график (Work Schedule)	Определена последователност на работно време и почивки, най-често регламентирана във вътрешен документ или документи на организацията (график, правилник, процедура, заповед и т.н.).

Работно време (Work Time)	Времето, през което заетия в организацията изпълнява заеманата длъжност на определеното работно място или на други места, определени от работодателя.
Разходи за труд (Labour Cost)	Всички разходи, които работодателят трябва да направи за да си осигури необходимия персонал за изпълнение на трудовите процеси.
Рамка на компетентностите (Competences Framework)	Документ, в който са описани необходимите знания, умения, нагласи и желаното поведение (поведенчески модели) на заетите в организацията или на съответните групи заети (ръководители, експерти, изпълнители и т.н.).
Регистър на личните данни (Personal Data Register)	Всяка структурирана съвкупност от лични данни, достъпна по определени критерии, централизирана, децентрализирана или разпределена на функционален или географски принцип.
Сайт в интернет (Website)	Няколко уебстраници, обединени от обща тема и дизайн, свързани помежду си с връзки и обикновено разположени на един сървър.
Световна международна мрежа – „паяжина“ (World Wide Web - www)	Система от взаимно свързани хипертекстови документи, достъпни през компютърната мрежа интернет и инфраструктурата на електронната поща. Документите в World Wide Web, наричани уеб страници, могат да съдържат текст, изображения, видео и други мултимедийни компоненти, а връзките между тях се осъществяват с помощта на хипервръзки.
Свободен софтуер (Free Software)	Софтуер със свободен и безплатен достъп.
Своевременност на информацията (Timeliness of information)	Принцип, според който данните за събития (минали или очаквани), свързани с управлението на хората трябва да се осигуряват максимално бързо.
Сигурност на информацията (Information Security)	Принцип, според който информацията трябва да е надеждно съхранена и защитена, т.е. до нея да имат достъп само предварително оторизирани лица.
Системен софтуер (System Software)	Софтуер, който управлява компютърния хардуер (компютър и периферни устройства) и осигурява платформа за работа на приложния софтуер.

Системи за управление на човешките ресурси в организациите (Human Resource Management System)	Съвкупност от елементи (процедури и практики) и връзките (процесите) между тях, чрез които се осигуряват, развиват и използват хората, заети в организацията.
Служби по трудова медицина (Occupational Health Services)	Специални организации, отговарящи на нормативно регламентирани изисквания, чиито основни функции са свързани с подпомагане на съответните организации при изпълнението на дейностите за осигуряване на безопасност и здраве при работа.
Софтуер (Software)	Съвкупност от данни и команди, които се изпълняват от компютър в определена последователност и връзка.
Софтуер за презентации (Presentation Software)	Програми за изготвяне и представяне на презентации.
Софтуер за сканиране на документи (Scanning Software)	Програми за обработка и съхраняване на документи с помощта на специални устройства – скенери.
Софтуер за управление на човешките ресурси (Human Resource Management Software)	Програмен продукт или компонент (модул) от програмен продукт, чрез който се въвежда, обработва, съхранява и разпространява информация, необходима за управлението на човешките ресурси в организацията
Социални мрежи в интернет (Social networks)	Платформи или сайтове в интернет, които се фокусират върху изграждането или отразяването на социални контакти между хора и/или различни общности.
Специализиран софтуер за управление на човешките ресурси (Specialized software for human resources management)	Софтуер, чиято функционалност е разработена специално за нуждите на информационните системи за управление на човешките ресурси.
Страница в интернет (Webpage)	Документ или информационен ресурс, подходящ за Световната международна мрежа, достъпът до който се осъществява със специален софтуер – браузър.
Текстообработващи програми (Word Processing Software)	Програми за въвеждане, обработка и запамяване на текст (документи).

Трудов договор (Labour Contract)	Договор между работодател и физическо лице, свързан с престация на работна сила (изпълнение на определена длъжност). Трудовия договор обикновено има задължителни реквизити, регламентирани в законодателството, както и клаузи, които се добавят по желание на страните.
Трудови злополуки (Work Accidents)	Събитие, свързано с увреждане на здравето на заетите в организацията по време на работа или свързано с работата.
Удръжки от възнагражденията (Deductions from Rewards)	Суми, които се удържат от полагащите се брутни възнаграждения на служителя за даден период от време. Обикновено това са данъци, задължителни осигурителни вноски, получен аванс и други.
Уеб-базиран софтуер (Web-based software)	Софтуер, инсталиран на платформа (страница) в интернет, който позволява на потребителите да го използват без на го инсталират на собствен компютър.
Управление на представянето (Performance Management)	Интегриран подход за постигане на устойчив успех, чрез изпълнение на предварително поставени цели и оптимално използвани ресурси, в основата на които стои развитието на компетентностите и ангажираността на персонала.
Управление на човешките ресурси (Human Resource Management)	Специфична управленска дейност за осигуряване, развитие и използване на хората, необходими за дейността на организацията.
Фиш за възнаграждение (Payslip)	Документ, в който подробно са описани сумите за начислените видове възнаграждения и удръжките от тях на отделен служител за определен период (в България най-често – за един месец).
Форма 76 (Form 76)	Формат на документ за отчитане на работното време и отсъствията в България, който най-често се съставя за един месец.
Формални отношения (Formal Relations)	Отношения, свързани с формалните роли на заетите в организацията, които са свързани със заеманите длъжности и тяхната формално регламентирана йерархия.

Форми за обучение (Training Type)	Конкретни начини за провеждане на обучение, които могат да се обособят по различни признаци – с или без откъсване от работа, присъствено или дистанционно и други.
Формуляр за обратна връзка (Feedback Form)	Документ, който попълват обучаваните след приключване на обучението, най-често под формата на въпросник, в който се включват въпроси за установяване на мнението на обучаваните за полезността на обучението, количеството и качеството на учебните материали, представянето на обучаващите, организацията на обучението и други.
Формуляр за оценяване трудовото представяне (Performance Appraisal Form)	Документ, в който се отразяват резултатите от оценяването на трудовото представяне на зает в организацията за определен период от време (най-често една година).
Функционална характеристика (Functional Description)	Вътрешен организационен документ, съдържащ най-често функциите на съответното звено, йерархичната му подчиненост, подчинени вътрешни звена (ако има такива), основни вътрешни и външни връзки (комуникации).
Хардуер	Физическите компоненти на компютъра (процесор, оперативна памет, твърд диск, монитор и т.н.) и свързаните към него устройства (принтери, скенери, плотери, мултифункционални устройства и т.н.).
Чувствителни лични данни (Sensitive Personal Data)	Лични данни, които разкриват расов или етнически произход, политически, религиозни или философски убеждения, членство в политически партии, организации, сдружения с религиозни, философски, политически или синдикални цели, както и такива данни, отнасящи се до здравето, сексуалния живот и човешкия геном на съответното физическо лице, като тези данни могат да се обработват само в случаите, изрично предвидени в закон.

Ползвана литература

(основни източници)

На български език:

1. Вачкова, Е., Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания, Стопанство, С., 1998 г.
2. Владимирова, К., Управление на човешките ресурси – стратегии, стандарти, практики, С., Стопанство, 2006 г.
3. Владимирова, К., Стратегическо управление на човешките ресурси, С., НБУ, 2009 г.
4. Върбанов, Р., Шишманов, К., Краева, В., Денчев, Е., Стефанова, К., Парушева, С., Петров, П., Информационни технологии в бизнеса, Фабер, Велико Търново, 2009 г.
5. Данев, А., Могилкова, И., Антова, М., Николова, М., Банчева, Т., Икономическа информатика - том първи, Мартилен, С., 2014 г.
6. Дамянов, А., Горанова, П., Захариева, Г., Управление на персонала. Национални и интернационални измерения, АИ „Ценов”, Свищов, 1999 г.
7. Динев, М., Пейчева, М., Контрол в социалното управление Тракия-М, С., 1999 г.
8. Донъли, Дж., Гибсън, Дж., Иванчевич, Дж., Основи на мениджмънта, Отворено общество, С., 1997 г.
9. Дракър, П., Мениджмънт предизвикателствата през 21-век, Класика и стил, С., 2000 г.
10. Дракър, П., Практика на мениджмънта, Класика и стил, С., 2001 г.
11. Дулевски, Л., Пазар на труда, СИЕЛА, С., 2010 г.
12. Евгениев, Г., Трудови стандарти, С., Стопанство, 2005 г.
13. Евгениев, Е., Основи на здравословните и безопасни условия на труд, Издателски комплекс на УНСС, С., 2015 г.
14. Златев, В., Мениджмънт без граници, С., Стопанство, 1999 г.
15. Каплан, Р., Нортън, Д., Балансирана система от показатели за ефективност, С., Класика и стил, 2005 г.
16. Каплан, Р., Нортън, Д., Стратегически карти – да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати, С., Класика и стил, 2006 г.
17. Карабельова, С., Управление и развитие на човешкия потенциал, Класика и стил, С., 2004 г.
18. Краева, В., Информатика, Издателство на ВУЗФ, С., 2009 г.
19. Лейзиър, Е., Гибс, Дж., Икономика на персонала, Класика и стил, С., 2009 г.
20. Моцев, М., Информационни системи в бизнеса, Стопанство, С., 2000 г.
21. Паунов, М., Организационна култура, Издателски комплекс – УНСС, С., 2015 г.
22. Паунов, М., Паунова, М., Паунов, А, Организационно поведение, СИЕЛА, С., 2013 г.
23. Паунов, М., Стратегии на бизнеса, второ издание, Стопанство, С., 1997 г.
24. Паунов, М., Стратегическо управление на човешките ресурси, Стопанство, С., 1999 г.
25. Паунов, М., Трудова мотивация, СИЕЛА, С., 2009 г.

26. Паунов, М., Ценностите на българите. Съвременен портрет на европейски фон, Стопанство, С., 2009 г.
27. Пейчева, М., Комуникационни умения. Теория и практика, ЛЕТЕРА ПРИМА, С., 2008 г.
28. Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, ММ Интернешънъл мениджмънт консултинг, С., 2010 г.
29. Попова-Айкова, Р., Управленски информационни системи. Стопанство, С., 1996 г.
30. Семерджиев, Ц., Стратегически информационни системи, Софттрейд, С., 2007 г.
31. Спасов, К., Професиология, АПИС – Колев, С., 2004 г
32. Стефанов, Л., Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, С., 2013 г.
33. Стефанов, Л., Управление на възнагражденията, София консултинг, С., 2010 г.
34. Христова, Т., Мениджмънт на човешките ресурси, Принцепс, С., 1996 г.
35. Фишър, С., Дорнбуш, Р., Шмалези, Р., Икономика (основи на микро и макроикономиката), Отворено общество, С., 1997 г.
36. Чолаков, Н., Трудова и социална статистика, Стопанство, С., 2007 г.
37. Шиплет, М., Съвременното управление на човешките ресурси, ИПАЕИ, С., 2005 г.
38. Шопов, Д., Атанасова, М., Управлението на човешките ресурси, част 1, Тракия-М, С., 2009 г.
39. Шопов, Д., Атанасова, М., Шопов, Т., Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, част 2, Тракия-М, С., 2003 г.
40. Harvard Business Review за оценка на изпълнението на служителите, Класика и стил, С., 2007 г.

На английски език:

41. Aguanno, K., 101 Ways to Reward Team Members for \$20 (or Less!), Multi-Media Publications Inc., Oshawa, Ontario, Canada, 2004
42. Armstrog, M., Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management, Kogan Page, London, 2010
43. Armstrog, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 12th Edition, Kogan Page, London, UK, 2012
44. Armstrog, M., Armstrong's handbook of strategic human resource management, 5th Edition, Kogan Page, London, UK, 2011
45. Armstrong's Handbook of Performance Management', 4th edition, Kogan Page, London, 2009
46. Armstrong, M., How to manage people, Kogan Page, London, 2008
47. Bohlander, G., Snell, S., Managing Human Resources, 15th Edition, Cengage Learning, Mason, OH, USA, 2009
48. Eherenberg, R., Smith, R., Modern Labor Economics: theory and public policy, 10th edition, Pearson Education, Boston, 2009
49. Greer, Ch., Strategic Human Resource Management, Second Edition, Prentice-Hall, NJ, USA, 2001
50. International Labor Standards. History, Theory, and Policy Options, Edited by Basu, K., Horn, H., Román, L., Shapiro, J., Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK, 2003

51. Kavanagh, M., Thite, M., Johnson, R., Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions, Third Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, USA, 2014
52. Kavanagh, M., Mohan Thite, M., Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions, SAGE , Thousand Oaks, CA, USA, 2009
53. Marr, B. Key Performance Indicators – The 75 measures every manager needs to know, Pearson Education Limited, UK, 2012
54. Mathis, R., Jackson, J., Human resource management, Twelfth Edition, Thomson Learning Inc., Mason, OH, USA, 2008
55. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., Fundamentals of Human Resource Management, Fourth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, USA, 2011
56. Rose, M., Reward Management, Kogan Page, London, 2014
57. Schuler, R., Jackson, S., Strategic human resource management, 2nd Edition, Blackwell Publishing Ltd., Malden, MA, USA, 2007
58. The Oxford Handbook of Human Resource Management, edited by Boxall, P., Purcell, J., Wright, P., Oxford University Press, Oxford, UK, 2007
59. Torres-Coronas, T., Arias-Oliva, M., Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in E-HRM, IGI Global snippet, Hershey, PA, USA, 2009
60. Torres-Coronas, T., Arias-Oliva, M., Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in E-HRM, IGI Global snippet, Hershey, PA, USA, 2008

Страницы в интернет:

61. aubreydaniels.com
62. dv.parliament.bg
63. epp.eurostat.ec.europa.eu
64. eur-lex.europa.eu
65. home.web.cern.ch
66. http://erp.bgepp.eurostat.ec.europa.eu
67. eur-lex.europa.eu
68. laborsta.ilo.org
69. office.microsoft.com
70. twitter.com
71. www.adobe.com
72. www.antipodes.bg
73. www.ariscommunity.com
74. www.ask.com
75. www.az.government.bg
76. www.bing.com
77. www.businessdictionary.com
78. www.businesssoft.bg
79. www.cfinance.bg
80. www.cipd.co.uk

81. www.eurofound.europa.eu
82. www.facebook.com
83. www.google.bg
84. www.gravis.bg
85. www.gli.government.bg
86. www.esopassociation.org
87. www.haygroup.com
88. www.hermes.bg
89. www.hewittassociates.com
90. www.hrconsultant.com
91. www.hrdm.net
92. www.hr-guide.com
93. www.hr-software.net
94. www.jobs.bg
95. www.ilo.org
96. www.icann.org
97. www.intelsoft.net
98. www.kpmg.bg
99. www.linkedin.com
100. www.linux-bg.org
101. www.lycos.com
102. www.mercer.com
103. www.microcomplex.com
104. www.microinvest.net
105. www.microsoft.com/bg
106. www.microsoft.com/dynamics/bg
107. www.mercer.com
108. www.minfin.bg
109. www.mlsp.government.bg
110. www.nipa.bg
111. www.nsi.bg
112. osha.europa.eu/bg
113. www.omegasoft.bg
114. www.openoffice.org
115. www.oracle.com
116. www.orgplus.com
117. www.payscale.com
118. www.salary.com
119. www.salaryexpert.com
120. www.sap.com/bulgaria
121. www.tereza.bg

122. www.towerswatson.com
123. www.un.org
124. www.undp.org
125. www.unfpa.org
126. www.zaplata.bg
127. www.zaplatomer.bgwww.payscale.com
128. www.salary.com
129. www.salaryexpert.com
130. www.w3.org
131. www.yahoo.com
132. www.youtube.com
133. www-03.ibm.com
134. www.zaplata.bg
135. www.zaplatomer.bg

Нормативни актове:

136. Международната стандартна класификация на професиите ISCO-08 на Международната организация на труда
137. Национална класификация на професиите и длъжностите, 2011 г., утвърдена със заповед на министъра на труда и социалната политика, достъпна в интернет на адрес: www.mlsp.government.bg
138. Конвенция № 108 на Съвета на Европа от 28.01.1981 г. за защита на лицата при автоматизирана обработка на личните данни
139. Регламент (ЕО) № 1022/2009 на Комисията на европейските общности
140. Директива 95/46/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 24.10.1995 г. за защита на физическите лица при обработването на лични данни и за свободно движение на тези данни
141. Конституция на Република България
142. Конвенция на МОТ № 1 за работното време (индустрия)
143. Конвенция на МОТ № 95 за закрила на работната заплата
144. Конвенция на МОТ № 98 за правото на организиране и на колективно договаряне
145. Конвенция на МОТ № 100 за равенството в заплащането
146. Конвенция на МОТ № 111 относно дискриминацията в областта на труда и професиите
147. Конвенция на МОТ № 156 относно равенството на възможностите и еднаквото отношение към работниците и служителите от двата пола: работници и служители със семейни задължения
148. Конвенция на МОТ № 183 относно закрилата на майчинството
149. Данъчно-осигурителен процесуален кодекс
150. Кодекс за социално осигуряване
151. Кодекс на труда
152. Закон за данъците върху доходите на физическите лица
153. Закон за електронния документ и електронния подпис

154. Закон за електронното управление
155. Закон за електронната търговия
156. Закон за електронните съобщения
157. Закон за защита на личните данни
158. Закон за здравното осигуряване
159. Закон за здравословни и безопасни условия на труд
160. Закон за корпоративното подоходно облагане
161. Наредба № 1 от 2013 г. за минималното ниво на технически и организационни мерки и допустимия вид защита на личните данни, издадена от Комисията за защита на личните данни
162. Наредба № 7 от 1999 г. за минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд на работните места и при използване на работното оборудване, издадена от Министерството на труда и социалната политика и Министерството на здравеопазването
163. Наредба за договаряне на работната заплата
164. Наредба за елементите на възнаграждението и за доходите, върху които се правят осигурителни вноски
165. Наредба за командировките в страната
166. Наредба за работното време, почивките и отпуските
167. Наредба за служебните командировки и специализации в чужбина
168. Наредба за структурата и организацията на работната заплата
169. Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация