



ИНДИКАТОРИ ЗА ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА В УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

София, 2023 г.

ИНДИКАТОРИ ЗА ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА В УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

София, 2023 г.

Аналитичен документ

„ИНДИКАТОРИ ЗА ОЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА В УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“

Автор: Катя Спасова

Консултант: Николай Николов

Анализът се подготви със съдействие на служители от Института по публична администрация: Елена Димкина и Сава Стефанов.

ISBN 978-619-7262-44-5

© Институт по публична администрация, 2023

ANALYTICAL DOCUMENT „INDICATORS FOR EVALUATING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND DEVELOPMENT MATURITY“

Abstract: The effective management of human resources in the state administration is an important part of ensuring sustainable development of the country in political, economic and social terms. A proactive HRM policy requires coordination and commitment at all levels, and applying of modern management standards that meet global processes. It is the basis of quality performance of the assigned tasks, achievement of the strategic and operational goals of the organizations and the provision of quality public services. Employees engaged in human resource management functions add value by developing staff competencies, improving employee motivation and engagement, shaping organizational culture and developing leadership that is more effective. For these reasons, managers must monitor, analyse and manage the main processes (planning, selection, training, evaluation and development, team building, turnover, etc.) by setting specific KPIs in HR.

The use of HR KPIs is at the heart of creating and maintaining a data-driven, evidence-based decision-making approach to people management and organizational development in a sustainable and principled way. Their presence will assist managers in building an organizational culture that recognizes the value of employees working for the organization.

Keywords: Human resources management, public administration, indicators, maturity, rating

За автора: Катя Спасова е родена в гр. Гоце Делчев. Има магистърска степен по специалността „Финанси“ и бакалавърска степен по специалността „Икономика и организация на труда“ от Университета за национално и световно стопанство, гр. София.

През 2008 г. преминава специализация на тема „Европейска административна практика“ в Нов български университет, организирана от Министерството на държавната администрация и административната реформа.

Към момента е докторант във Военна академия „Г. С. Раковски“, гр. София, за придобиване на образователната и научна степен „доктор“ в професионално направление „Национална сигурност“.

Притежава сертификати: „Вътрешен одитор в публичния сектор“; ISO 27001/2013.

Работила е в Агенция по заетостта, държавна агенция „Електронно управление“, изпълнителна агенция „Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове“.

Автор е на публикации в областта на финансовото управление и контрол.

Владее английски език.

СЪДЪРЖАНИЕ

Списък с използваните съкращения	6
Въведение	7
1. Общи и специфични цели на анализа	9
2. Методи и инструментариум	9
3. Обхват	10
4. Приложение на резултатите от анализа в работата на звената по управление на човешките ресурси в държавната администрация	10
I. Анализ на стандартите и добрите практики по управление на човешките ресурси	10
1. Стандарт ISO 30408:2016 - Управление на човешките ресурси - насоки за управление на човешките ресурси	12
2. Планиране, подбор и наемане на персонал	14
3. Конкурси и процедури за подбор на Европейската служба за подбор на персонал (European Personnel Selection Office EPSO)	16
4. Обучение и развитие	20
5. Оценяване на изпълнението	24
6. Мотивация на персонала и насърчаване на ефективността и удовлетворението от работата	27
7. Изграждане на отношения работодател-служител	33
8. Стандарт ISO 30406:2017 - Управление на човешките ресурси. Управление на устойчивата заетост за организации	34
9. Текучество	38
10. Стандарт ISO/TS 30421:2021 показатели за текучество и задържане	40
11. Здравословни и безопасни условия на труд	42
12. Стандарт ISO 30414:2018-12 - Управление на човешките ресурси. Насоки за вътрешно и външно отчитане на човешкия капитал	43
13. Модел на Дейв Улрих за управлението на персонала	44
14. Механизъм, използван за измерване на нивото на зрялост на практиките за човешки ресурси в Обединените арабски емирства	46
II. Ключови показатели за ефективност (KPI)	49
III. Онлайн проучване на приложимостта на изведените показатели за ефективност	56
IV. Резултати от проучването	62
V. Рейтинг за оценка на зрелостта на звената „Човешки ресурси“ в държавната администрация	72
VI. Заключение	75
Изводи	81
Списък на използваната литература и източници	83

Списък с използваните съкращения

Абревиатура	Пълно название
АР	Административен регистър
ДВПР	Допълнителни възнаграждения за постигнати резултати
ЕС	Европейски съюз
ЕСП	Европейска сметна палата
ИПА	Институт по публична администрация
ОАЕ	Обединени арабски емирства
ОИСР	Организация за икономическо сътрудничество и развитие
УЧР	Управление на човешките ресурси
ЧР	Човешките ресурси
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
EU	European union
EPSO	European Personnel Selection Office
HRMIS	Human Resource Management Information System
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
LMS	Learning Management System
PMS	Performance Management System
FAHR	Federal Authority For Government Human Resources

Въведение

Този анализ е разработен във връзка с изпълнението на дейност 3 на проект BG05SFOP001-2.017-0001/28.11.2019 г. „Дигитална трансформация в обучението - дигитална компетентност и учене“, финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд, от Катя Спасова, магистър икономист и специалист в областта на управлението и развитието на човешките ресурси в държавната администрация с изключителната подкрепа на Николай Николов, доктор по психология.

Икономическата криза, последвана от военни действия на територията на европейския континент, неминуемо оказват негативно въздействие върху всички сфери на обществения живот. Демографските промени водят до намаляване на предлагането на работна ръка и значително засилване на конкуренцията между публичните организации и работодателите от частния сектор. Поради тези причини за успешната реализация на ефективна, проактивна политика за управление и развитие на човешките ресурси е необходимо да се прилагат съвременни стандарти за управление, отговарящи на динамичната обстановка, свързана с глобалните икономически, политически, демографски и социални процеси. Основното предизвикателство, пред което са изправени ръководителите в публичния сектор, е създаването на условия на работа, които отчитат надлежно човешкия фактор. Специфичните особености на всяка организация изискват гъвкава и адекватна интерпретация на правилата, поради което всяка една от тях следва да съобразява политиките си с процесите, които са от съществено значение с резултатите, които цели да постигне, като постави ясни индикатори за това.

Специалистите в областта на управлението и развитието на човешките ресурси отдавна не са чиновници, водещи кадрови дела, а са се превърнали партньор на ръководството с конкретни отговорности за постигането на стратегическите цели на организациите. От тях се очаква да открият, привлекат и задържат нужните таланти, да мотивират и ангажират служителите, да окуражават свободния обмен на идеи и информация, да създават ефективни екипи, да постигат синергия чрез съвместната работа на хора с допълващи се знания и умения, да осигурят стабилността и приемствеността в изпълнението на функциите на администрациите и да развиват необходимите компетентности за справяне с настоящи и бъдещи предизвикателства.

Човешките ресурси са най-важният капитал на организациите, от който зависи адаптирането към технологичните и социалните промени и иновациите. „Човешкият ресурс“ се състои от всички усилия, умения или способности на всички хора, които работят за тази организация. Някои организации може да наричат „човешкия ресурс“ „работна сила“, „персонал“ или „служители“, но основното значение остава същото. Ръководителите на една организация трябва да управляват своите човешки ресурси по най-ефективния начин, така че да работят в интерес на организацията¹.

Служителите в държавната администрация, техните знания, умения и нагласи са основният актив на организациите от публичния сектор и действията на тези хора са основен двигател за постигане на организационни резултати и предоставяне на качествена обществена услуга. Чрез прилагането на стратегически подход за управлението на този най-ценен ресурс за организацията се реализират нейните цели и се осигурява устойчиво конкурентно предимство чрез способността да се създават уникалност, стойност и невъзможност за имитиране.² Управлението на човешкия капитал е свързано с възприемането на иновативен подход и признаването на стойността на приноса на служителите. Обратната връзка трябва да бъде насърчавана за подобряване на средата на работното място, комуникацията, идентифицирането на споделени интереси и създаването на споделена стойност³.

Съгласно стратегията за УЧР на Европейската комисия управлението на човешките ресурси в организациите от публичния сектор следва да се съсредоточи върху три стратегически приоритета⁴:

➤ Привлекателно работно място

Да засили привлекателността си като работодател да наема и задържа най-изявените таланти и да отразява многообразието. Необходимо е да се осигури устойчива и гъвкава работна среда със съобразени със семейния живот условия на труд и привлекателни перспективи за професионално развитие за всички.

¹ Manmohan Joshi, „Human resources management“, <http://thuvienso.bvu.edu.vn/bitstream/TVDHBRVT/15788/1/Human-Resource-Management.pdf>

² Харизанова, М., Миронова, Н., Кичева, Т., Системата за управление на човешките ресурси – структура, функции, перспективи, 2015 г., издателство „Авангард Прима“, стр. 8.

³ Venkatesh Ganapathy, „Strategic management of human capital“, https://mis.kp.ac.rw/admin/admin_panel/kp_lms/files/digital/Core%20Books/Management%20books/Strategic%20Management%20of%20Human%20Capital.pdf

⁴ The European Commission's new Human Resources strategy https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/people-first-modernising-european-commission_en

➤ **Подобряване на подбора на персонал**

Да се въведат компютърни тестове за подобряване процедурите за подбор и наемане на кандидати. Целта е да се изберат най-талантливите и подходящи лица.

➤ **Гъвкава и удовлетворяваща кариера за всички служители**

Да се укрепят перспективите за професионално развитие на персонала чрез насърчаване на вътрешната и външната мобилност на всички равнища и във всички места на работа. Професионалното ориентиране, наставничеството, персоналните напътствия и вътрешното набиране на таланти в съответната професионална област да бъдат реорганизирани и укрепени. Това ще стане възможно благодарение на опростяване, цифровизиране и ускоряване на процедурите, ефективни ИТ инструменти в областта на човешките ресурси, които отговарят на очакванията на персонала и на бизнес изискванията.

1. Общи и специфични цели на анализа

Целта на анализа е да се проучат и подберат подходи и добри практики от Европейския съюз и света, които стимулират ефективното управление и развитието на човешките ресурси в публичния сектор.

Специфични цели на анализа - да се предложи система от индикатори (Key Performance Indicators - KPI) за проследяване на ефективността на процеса на управление на човешкия капитал. Прилагането на този инструмент ще доведе до разкриване на възможности за подобряване на управлението и развитието на човешките ресурси - повишаване качеството на подбора, развитие на компетентностите, мотивацията и ангажираността на служителите, респективно на ефективността на процесите в администрацията и в същото време ще позволи на ръководителите да определят причините за потенциално несъответствие и съответно да разработят подходящите системи за привличане, задържане, оценяване и развитие на служителите.

2. Методи и инструментариум

Методологията включва:

- кабинетно проучване (анализ на документи), касаещи дейността по управление на човешките ресурси;
- анализ на стандартите и прилаганите системи за управление на човешките с цел идентифициране на добри практики;
- провеждане на емпирично изследване, основа на което е допитването с онлайн анкетна карта. Целта е да се проучи актуалното състояние по отношение управление на

човешките ресурси, идентифициране на проблеми и възможности за усъвършенстване на прилаганите системи, като се разработят и предложат решения за отстраняване на констатираните слабости.

3. Обхват

Дейностите по управление и развитие на човешките ресурси в държавната администрация.

4. Приложение на резултатите от анализа в работата на звената по управление на човешките ресурси в държавната администрация

Глобализацията, иновациите, информационните технологии неминуемо оказват влияние и върху начина, по който се управляват човешките ресурси. Структурирането на ясна система от критерии за оценка на практиките по човешки ресурси ще допринесе за подобряване на политиките и дейностите в областта на човешките ресурси - за развитие на нужните компетентности на служителите, оптималното им използване, увеличаването на човешкия капитал и административния капацитет на администрациите, повишаване мотивацията и ангажираността, по-високи нива на удовлетворение и по-ниски нива на изтощение на държавните служители. Това от своя страна ще доведе до прозрачност и постигане на по-високи резултати в дейността на администрациите от публичния сектор.

Разбирането, че хората са различни от финансовия капитал и от технологиите, създава възможност за уникално и дългосрочно предимство на организациите. Поради тази причина индикаторите за управление на човешките ресурси следва да са неразделна част от стратегическите и оперативните планове на администрациите и в частност на звената, ангажирани с управлението на човешките ресурси.

I. Анализ на стандартите и добрите практики по управление на човешките ресурси

Стандартите по управление на човешките ресурси предоставят насоки за етични и ефективни практики за управление на човешките ресурси в области като планиране на работната сила, набиране на персонал, включване и разнообразие, обучение и развитие и отчитане на човешкия капитал. Тези стандарти осигуряват рамка за организациите за

установяване на гъвкави, иновативни и устойчиви практики за разгръщане на пълния потенциал на хората⁵.

Управлението на човешките ресурси може да се определи като система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти, процедури, политика, планове и програми за формиране и използване на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните непосредствени интереси и стратегически цели. Съвкупността от знания, умения и нагласи са най-ценният ресурс за организациите от публичния сектор. Управлението на човешките ресурси в държавната администрация е дейност на ръководните служители на всички нива, която произтича от стратегическите цели на организацията и е насочена към⁶:

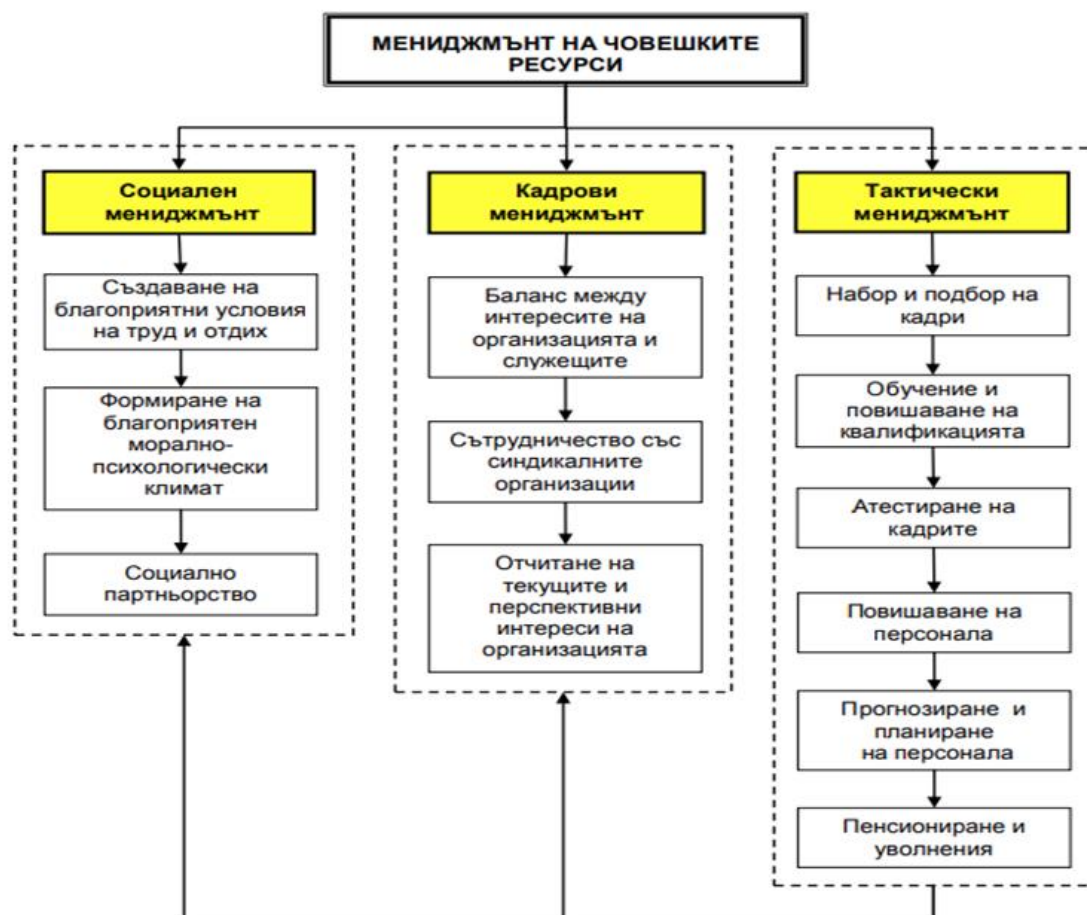
- Разработване политики, програми и планове за развитие и заплащане на човешките ресурси.
- Планиране, организиране, ръководене и контролиране на служителите.
- Подбиране, наемане, подготовка, оценяване и мотивация на заетите.
- Създаване на условия и предпоставки за пълноценно използване на служителите във всички присъщи за администрацията процеси и за постигането на очакваните резултати, заложиени в програмни и стратегически документи.

Социалното и културното развитие на работниците, тяхното непосредствено участие в съвместната дейност, взаимният контрол, взаимопомощта и взаимозависимостта, съзнаването на общите ценности и цели, определящи поведението на всеки член от екипа, колективната отговорност за резултатите и високата ефективност на работа, пълното развитие и използването на индивидуалния и груповия потенциал са основните функции на мениджмънта на човешките ресурси (фиг. 1)⁷.

⁵ HR and standards, CIPD, <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/standards-factsheet?pdf=true>

⁶ Задължения на ръководните служители в държавната администрация, ИПА 2022

⁷ Младенов, Ю., Терзиев, В., Управление на човешките ресурси



Фиг. 1: Основни функции на мениджмънта на човешките ресурси⁸

1. Стандарт ISO 30408:2016 - Управление на човешките ресурси - насоки за управление на човешките ресурси

Управлението на човешките ресурси изисква координация и ангажираност на всички нива на организацията. Най-високото ниво на ангажираност се демонстрира чрез интеграция със стратегията на организацията и с изпълнението ѝ. Чрез съгласуване на практиките за ефективно управление на човешките ресурси със стратегическото планиране организацията може да отговори на организационни, регулаторни и оперативни нужди; да предвиди и управлява рисковете за човешките ресурси; да развива организационна култура, която отразява нейните организационни ценности. Ефективното управление трябва да взема предвид цялата организация във всичките ѝ измерения, като определя правила, системи, процеси и

⁸ Младенов, Ю., Терзиев, В., Управление на човешките ресурси

поведение, което допринася за вземането на стратегически решения и създаване на отговорни и ориентирани към резултати организации. То следва да насърчава доверието както на настоящите, така и на бъдещите заинтересовани страни.

Хората са в основата на всяка организация. Управлението на човешките ресурси се отнася до системата или системите, чрез които хората в една организация се насочват, като се насърчава подходящото поведение, което добавя стойност към организацията. Ръководството трябва периодично да преглежда ценностите на организацията, които са в основата на ефективното човешко управление; да насърчава активното участие на хората на всички нива; да идентифицира ключови показатели за изпълнение; да преглежда резултатите, както и да разработва план и процедури за отстраняване на недостатъци в случай на значителни отклонения. Служителите, ангажирани с функции по управление на човешките ресурси, трябва да разбират ролите, отговорностите и принципите на оперативното управление на човешки услуги; да участват в определянето на целите и показателите, които допринасят за по-ефективното управление; да интегрират принципите на управлението на човешките ресурси с целите на организацията. Всички служители с роли и отговорности за управление на човешките ресурси трябва да са компетентни и да разбират принципите, към които организацията се придържа, като носят отговорност за тези системи и процеси.

Функциите по управление на човешките ресурси трябва да бъдат определени съобразно организационната структура и да бъдат комуникирани по начин, по който да носят стойност за организацията. Методите за комуникация, следва да гарантират, че информацията се разпространява до всички нива на организацията. За нуждите на организацията в зависимост от визията, мисията, стратегия и целите трябва да се разработят ключови показатели по отношение на управлението на човешките ресурси (напр. иновации, тежест, отсъствия и др.), както и да се дефинира диапазон от приемливи резултати.

За оценка на ефективността на дейностите по управление на човешките ресурси, може да се използват следните въпроси⁹:

- а) Свързани ли са функционалните цели с организационните цели?
- б) Функционалните показатели включват ли ключови показатели за ефективност?
- в) Функционалните цели допълват ли се една друга, или си противоречат?
- г) Липсва ли цел, или ключов показател за ефективност?

⁹ Стандарт ISO 30408:2016 - Управление на човешките ресурси - насоки за управление на човешките ресурси

д) Съществуващите ключови показатели за ефективност съобразени ли са с текущите организационни цели?

е) Допълващи се или противоречащи си са практиките по управление на човешките ресурси във всяка функция?

ж) Служителите и клиентите възприемат ли, че организацията изпълнява заявените от нея принципи на управление на човешките ресурси?

2. Планиране, подбор и наемане на персонал

Планирането на нуждите от човешки ресурси в организацията е мерило за уменията на мениджъра да търси и открива правилните хора, да делегира права и отговорности на своите подчинени. То следва да е базирано на дългосрочна стратегия и визия за качествата на работещите, които са значими за изграждане и допълване на организационната култура и мисията на администрацията. Свързано е и с определянето на количествените параметри на потребностите от персонал, което от своя страна е фактор за постигане на стратегическите цели на администрациите. Освен наемането на подходящите служители за повишаване на организационната и груповата ефективност в организацията изключително важно е и правилното проектиране на длъжностите. Новият служител трябва да бъде част от дългосрочната стратегия. Поради тази причина трябва да има добре изготвена, ориентирана към бъдещето длъжностна характеристика. Така новите служители ще имат ясна отправна точка за това какво се очаква от тях. Организирането и провеждането на висококачествени и ефективни процедури за подбор дават възможност да се наемат подходящите хора за подходящата работа в подходящия момент, за да могат институциите да посрещнат дългосрочните си нужди от назначаване на персонал. Специалистите по подбор на персонал са лицето на организацията пред кандидатите. Затова когато се изграждат екип от специалисти по подбор на персонал е изключително важно да се включат правилните служители, притежаващи ангажираност, нужните знания и умения не само в областта на човешките ресурси, но и по отношение езика на тялото. Всички тези детайли оказват влияние върху това дали някой ще прояви интерес да работи в организацията.

Процесът на подбор трябва да е планиран така, че да се вземат предвид нуждите от назначаване на персонал в организациите; да е съпътстван от действия за ефективна комуникация за привличане на достатъчно кандидати; да е довел до успели кандидати,

подходящи за предлаганите работни места; да се извършва по начин, който свежда разходите до минимум.

За привличането на правилните кандидати служители, ангажирани с управление на човешките ресурси, следва да подхождат проактивно, като публикуват обяви в различни комуникационни канали и извършват предварителен подбор в специализирани социални мрежи, блогове, форуми и др. Съществуват т.нар. отворени обяви за работа, за които не се предвидени определени изисквания. Идеята е да се наемат мотивирани хора, желаещи да работят точно в конкретната организация, като презумпцията е, че е много по-лесно да се обучи даден кандидат, отколкото да се променят нагласите му. За да е ефективен процесът по подбор, е необходимо организациите от публичния сектор да изградят имидж за добра работодателска марка и да се подобри промотирането на свободни позиции. Написването на добра обява изисква и включване на поведенчески характеристики, които новият служител трябва да притежава.

Друг начин, който може да се приложи, е активна комуникация с университетите за привличане на „млади специалисти“ и формиране на база данни от потенциални кандидати. Добра практика за привличане на таланти в държавната администрация може да се посочи марката „EU Careers“, която е създадена през 2010 г. отчасти като начин за подобряване на привлекателността на ЕС като работодател за завършилите висше образование лица в държавите членки. Марката „EU Careers“ използва мрежа от посланици от институциите (служители, които участват в проявите на „EU Careers“ и се наричат „служители посланици“) и от университетите (студенти, които отговарят за разпространението на съобщения на „EU Careers“ в техните университети и се наричат „студентски посланици“). Марката „EU Careers“ се подпомага и от службите за професионална ориентация в университетите и от звена за контакт в държавите членки¹⁰. Като добра практика може да се посочи и въвеждането на програма за възнаграждаване на настоящи служители, които помагат за набиране на нови служители. Хората в организацията могат да разпознаят онези, които биха се вписали добре в екипа.

В Закона за държавния служител е предвидено, че заемането на държавна служба става въз основа на конкурс за определяне на професионалните знания и умения на кандидатите. Начините на провеждане на конкурс са разписани подробно в Наредбата за провеждане на

¹⁰ ЕСП, Специален доклад № 23/2020, Европейска служба за подбор на персонал - необходимо е да се адаптира процесът на подбор към променящите се нужди от наемане на служители

конкурси и подбор при мобилност за държавните служители. Прилагайки посочените начини за подбор на персонал, следва да се гарантира доколко човек ще бъде успешен на позицията, за която кандидатства. Понякога най-знаещите и умеещите не са най-ефективните служители. През 1973 г. американският психолог Дейвид МакКлиланд публикува статията „По-добре тестване на компетенции, отколкото на интелигентност“¹¹. Според МакКлиланд характеристиките, които отличават отличните изпълнители, са „компетенции“. Компетенциите са устойчиви отличителни личностни черти и характеристики, които определят изпълнението¹². Компетентност е съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати от изпълнението на дадена длъжност¹³.

Чрез подобряване на системите за подбор и чрез използване на обективни инструменти за измерване и оценка на професионалните знания, умения и компетенции на ниво ръководен екип и на ниво експерти, както и на личностни нагласи за спазване на социални, морални и организационни норми и правила би могло да доведе до минимизиране на риска от наемане на служители, които не биха изпълнявали качествено задълженията си. Освен това би могло да се предвиди вероятността от извършване на нарушения на правилата и дисциплината, които вредят на организацията както в пряк работен контекст, така и в морален или ценностен, свързан с интоксикаране на служебната атмосфера.

Съвременните динамични условия предполагат по-голяма гъвкавост и адаптивност. Поради тази причина в много организации се допуска формирането на екипи от служители с различни длъжностни характеристики, но с точно определени знания и умения за изпълнението на конкретна задача. По този начин се дава възможност на всеки един да разгърне и развие личния си потенциал.

3. Конкурси и процедури за подбор на Европейската служба за подбор на персонал (European Personnel Selection Office - EPSO)

Конкурсите и процедурите за подбор на EPSO включват поредица от тестове за оценка на общите и специфичните умения. EPSO използва рамка за компетенциите, които се проверяват на етапа на центъра за оценяване. Те са основата на оценката на кандидатите, определяща дали са подходящи за дадена длъжностна характеристика и дават възможност за

¹¹ McClelland D.C., Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 1973.

¹² Zwell Mihael, Creating a Competence, New York, 2000.

¹³ Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация

целенасочено набиране на персонал. Чрез тях също така се посочват ясни очаквания към потенциалните кандидати. В новата рамка за компетентностите се определят компетенциите, които са от съществено значение за ефективното извършване на дадена работа, и се предоставя прозрачна информация за процедурата за подбор, като се поясняват очакваните качества, които кандидатите трябва да демонстрират по време на съответните тестове в рамките на конкурса¹⁴. Тя включва 8 компетенции, които следва да се демонстрират по време на тестовите на ЕС¹⁵:

- Критично мислене, анализ и креативно решаване на проблеми;
- Вземане на решения и постигане на резултати;
- Цифрова грамотност и адаптивност (управление на информацията);
- Самоуправление;
- Съвместна работа;
- Ученето като умение;
- Комуникация;
- Интрапредприемачество.

EPSO отдава голямо значение на равенството и полага всички усилия за зачитане на равните възможности, третиране и достъп за всички свои кандидати. Извършва обстойно обучение, наставничество и наблюдение на членовете на комисията, като чрез редовни срещи за преглед се осигурява хармонизиран подход за оценка.

Комисия за подбор, назначавана за всеки конкурс, отговаря за оценяването на кандидатите по време на целия процес. Състои се от длъжностни лица от институциите на ЕС, а EPSO полага всички усилия да осигури равновесие по отношение на пола, езиковите умения, участието в състава на комисията както на служителите, така и на администрацията и размера на институцията. Всички задачи, свързани с оценката на кандидатите на различните етапи от процедурата за подбор, следват принципа на поверителност на работата на комисията и са отразени в окончателния паспорт на компетенциите, който се дава на кандидата с цел осигуряване на прозрачност. Има няколко етапа на процедурата за подбор, всеки от които включва различни тестове и други методи за оценка на основните компетенции и професионалните умения. Основни стъпки¹⁶:

¹⁴ <https://epso.europa.eu/bg/kick-start-epsos-transformation-process>

¹⁵ <https://epso.europa.eu/bg/documents/epsos-competency-framework-0>

¹⁶ <https://epso.europa.eu/bg/selection-procedure/how-apply>

- Филтър на квалификациите - във формуляра за кандидатстване кандидатите се приканват да посочат всички свои професионални умения, опит и квалификации, които след това ще бъдат оценени от конкурсната комисия.
- Тестове с въпроси с избор между няколко отговора, които се провеждат на компютър - тестове, чрез които се оценява езиковото, математико-логическото и абстрактното мислене, а за някои специализирани конкурси - уменията, свързани с областта.
- Център за оценяване - последният етап от проверката на общите и свързаните с областта умения. Чрез различни тестове членовете на конкурсната комисия оценяват умения като анализ и решаване на проблеми, комуникация, приоритизиране и организиране, постигане на качество и резултати, както и други умения (ситуационно интервю, базирано на компетентност - SCBI - има за цел да оцени общите компетенции, как би реагирал в конкретна ситуация; устна презентация - индивидуален тест за анализ и представяне, в който се иска да се отговори на въпроси относно хипотетична ситуация, свързана с работата; казус - компютърен тест, базиран на определен сценарий, в който има проблеми, които следва да бъдат разрешени, разчитайки единствено на предоставения материал).

EPSO използва и компютърни тестове с въпроси с избор между няколко отговора. Основната цел на тестовете за когнитивни способности на EPSO е да се оценят ключови умения за логическо мислене на бъдещите служители на ЕС. Въз основа на утвърдени научни изследвания тези тестове прогнозироват с най-голяма точност бъдещата ефективност в работата (в сравнение с тестовете, основани само върху знания). Въпреки че кандидатите в един и същ конкурс не получават едни и същи въпроси, степента на трудност на тестовете на всеки отделен кандидат е идентична, като по този начин се гарантира равноправното им третиране. Тестът за словесно-логическо мислене не е езиков тест и ниска оценка на него не означава слабо владение на съответния език. Този тест се използва за оценяване на уменията за разсъждаване. Тестовете за логическо мислене са изключително важни за оценяване на кандидатите, тъй като ежедневната работа на служителите на ЕС изисква от тях да разсъждават и разбират сложна информация. Трудността на тестовете на компютър с въпроси с избор между няколко отговора се определя от конкурсната комисия на съответния конкурс и поради това може да е различна в различни конкурси, така че кандидатите не бива да сравняват резултатите си през различни години. Чрез тези тестове се определят кандидати,

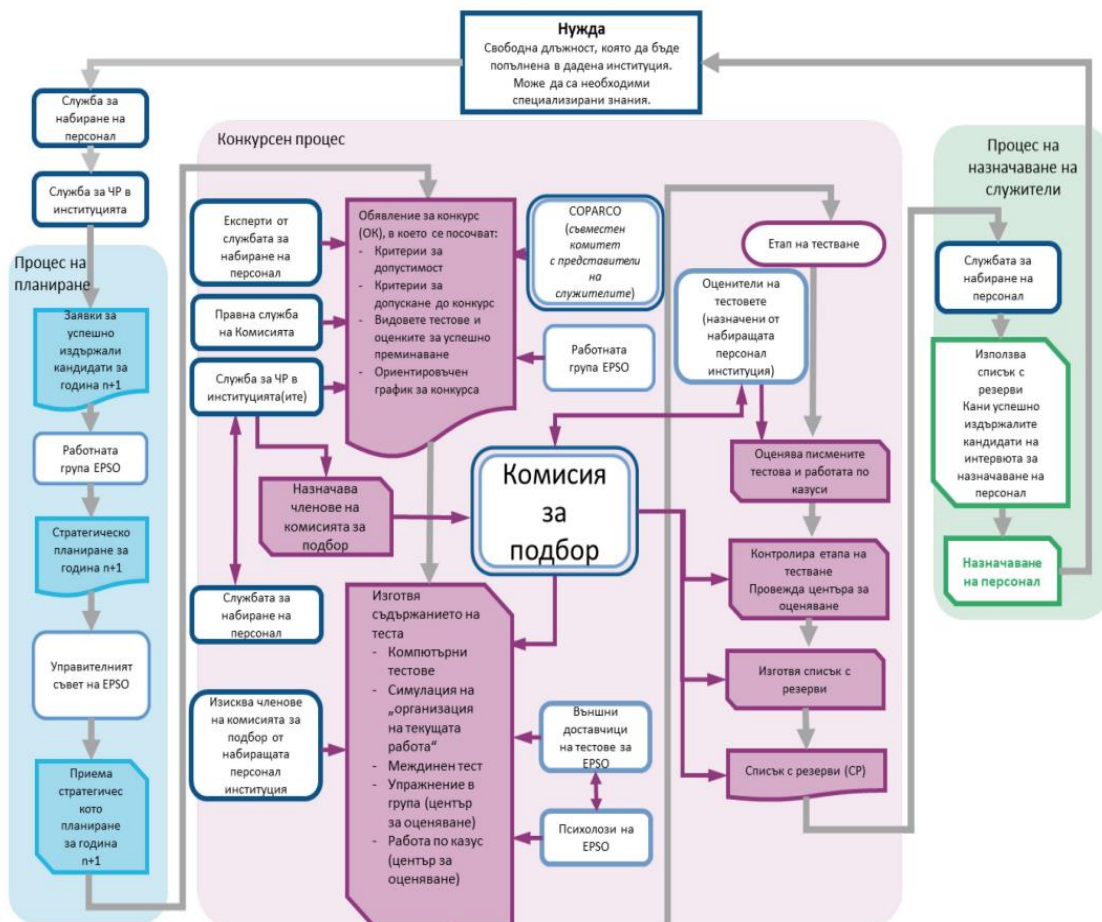
чиито умения и компетентности се признават от 88% от анкетираните от ЕСП ръководители¹⁷. Чрез дистанционно провеждане на тестовете се дава възможност на кандидатите да се явят на тестовете независимо от това къде се намират, като същевременно се запазва интегритетът на тестовете. Той осигурява по-голяма гъвкавост и разходна ефективност и същевременно този подход е особено подходящ в контекста на пандемията. При тези тестове кандидатите са непрекъснато наблюдавани от квестори чрез различни инструменти за наблюдение – видео- и аудиозаписи. След провеждане на компютърни тестове е добре да се изгради официален механизъм за измерване на удовлетвореността на институциите от предлаганите от услуги – подбор на кандидати с нужните знания, умения и компетентности.

Как се тестват познанията за ЕС и мотивацията?

Ангажираността към Европа остава важен фактор за привличане и подбор на бъдещи служители на ЕС. Познаването на Съюза и мотивацията за работа в него се тестват на различни етапи от процедурата на подбор (фиг. 2):

- чрез онлайн инструмента за самооценка, който кандидатите попълват, преди да изпратят кандидатурата си;
- чрез формуляра за кандидатстване, в който кандидатите посочват свързани с ЕС курсове на обучение и описват защо желаят да работят за Съюза;
- по време на тестовете в центъра за оценяване, които се основават на реални сценарии за работа в институциите на ЕС. Сценариите се разработват от длъжностни лица на ЕС и са базирани на реални житейски ситуации. Те изискват задълбочено разбиране на дейностите, ролята и сътрудничеството между институциите;
- също така по време на тестовете в центъра за оценяване кандидатите в конкурс за администратори преминават интервю за мотивация и трябва да отговорят на въпроси, свързани с произхода на интереса им към работата за ЕС, осведомеността и ангажираността им с ценностите на ЕС, разбирането им на настоящите и бъдещите предизвикателства пред ЕС, очакванията им по отношение на кариерата в ЕС, познанията им за ЕС и неговия произход, за институциите на ЕС и за основните политики на ЕС.

¹⁷ ЕСП, Специален доклад № 23/2020, Европейска служба за подбор на персонал - необходимо е да се адаптира процесът на подбор към променящите се нужди от наемане на служители



Фиг. 2 Конкурсен процес¹⁸

4. Обучение и развитие

Демографските промени водят до намаляване на предлагането на работна ръка и значително засилване на конкуренцията между работодателите. Тези промени засягат публичните организации поради факта, че на пазара на труда публичната администрация е изправена пред пряка конкуренция от работодателите от частния сектор. Използване на различни форми на насърчаване на служителите, като индивидуални планове за обучения, менторство, коучинг, ефективно поставяне на цели и проектиране на работните места е ясен знак, че ръководителите се интересуват от развитие на служителите. От друга страна, служителите също са наясно с перспективите им в организацията. Обученията са важен фактор

¹⁸ ЕСП, Специален доклад № 23/2020, Европейска служба за подбор на персонал - необходимо е да се адаптира процесът на подбор към променящите се нужди от наемане на служители

за мотивация на служителите от всички възрасти и са основополагащ фактор за личностно и професионално развитие на всеки.

На работното място вече са четири различни поколения, които трудно се разбират. Всяко от тях държи на определен вид стимули и условия в работата, склонно е да мобилизира трудовия си потенциал и енергия по различен начин. Изчезва старшинството по отношение на възрастта. В миналото ценностите и възгледите на по-старите генерации доминираха над помладите. Турбулентната среда, кризите, технологичната промяна и преходите в бизнес моделите задълбочават дистанцията между нагласите, уменията и пригодността на отделните поколения. Днес равновесието и ефективността в организацията са резултат от осъзнаването на наличието на различни поколенчески ценности. Затова управлението на многообразието изисква използване на силните страни на всяко поколение в интерес на работата, канализиране на енергията, постигане на синергия и създаване на добавена стойност от поколенческите различия. Това налага приспособяване към новите реалности на пазара на труда и преосмисляне на традиционните практики¹⁹.

Съгласно Закона за държавния служител органът по назначаването осигурява условия за обучение за професионално и служебно развитие на държавния служител. Обучението на служителите в държавната администрация се провежда от Института по публична администрация. Необходимо е да се извършва анализ за определяне на потребностите от обучения на служителите за професионално, кариерно и личностно развитие, като се спазват следните принципи:

- адекватност – осигуряване на подходящо обучение на подходящите служители в подходящото време по финансово ефективен начин;
- актуалност – съответствие на учебното съдържание с функциите и задачите на администрацията;
- обвързаност на обучението с оценката на работата и с професионалното и служебното развитие на служителите;
- оптимална балансираност между теоретична и практическа подготовка по време на обученията;
- въвеждане на съвременни технологични софтуерни решения за оптимизиране на обучителния процес.

¹⁹ Сп. „Икономика“, бр. 112, <https://www.economic.bg/bg/a/category/spisanieto>

В публичните организации служителите, ангажирани с функции по управление на човешки ресурси, следва периодично да проучват нагласите за развитие, изградените умения, поощрявайки амбициозните и утвърдени професионалисти към израстване в йерархията. По този начин се осигурява висококвалифициран и лоялен персонал, който гарантира изпълнението на поставените цели.

Разработването на наръчници за обучение с практически примери ще позволи на служителите да придобият знания и умения за успешно изпълнение на задълженията им. Същите могат да бъдат налични на обща електронна система, която да предоставя лесен достъп и да се актуализира своевременно. Обучението е пряко свързано с мотивация. Още преди около 200 години Марк Твен е казал, че целта на учителя не е да научи хората, а да ги стимулира те сами да учат. За да се проведе ефективно обучение в днешно време, когато информацията и икономическата и политическата ситуация се променя изключително бързо е необходимо обучението да дава отговор не само на настоящите въпроси, но и на бъдещите такива. В противен случай то ще се окаже среднестатистическо и рутинно, а не успешно и стимулиращо към действие. За целта може да се приложи подходът Форсайт. Той представлява методология за формиране на представата за бъдещето. Предвиждането, придружено с анализ на причинно-следствените връзки за фундаменталните събития, би довело до резултати. Такъв подход се прилага в скандинавските страни. Концепцията на метода Форсайт е не да очакваме бъдещето, а да се стараем то да се случи, особено що се отнася до кариерното развитие. Това може да се реализира, като се извърши анализ и се определи какви хора са не нужни, с какво образование, с какви знания, умения и компетентности и как да ги усвояваме и развиваме. В същото време, когато започнем да реализираме дадено действие в посоката, в която искаме, можем да преценим дали тя е правилна и дали се движим с нужното темпо, или е необходимо да се промени. Форсайт техниката е начин за предвиждане и успешна работа както на институционално, така и на индивидуално ниво²⁰.

С развитието на технологиите голяма част от процесите ще се автоматизират. Това налага обученията да бъдат насочени към развитие на технически умения. От друга страна, трябва да се работи за усъвършенстване на социалните умения - бързо мислене, умения за

²⁰ <https://www.ibtrainings.net/foresight-kak-da-predvizhdame-budeshteto/>

взимане на решения, гъвкавост, комуникация, даването на обратна връзка чрез въпроси, работата в екип др.

Добре би било да се разработи „пътна карта“ за използване на ученето за развитие на индивидуалния потенциал и подкрепа на организационното представяне, която да включва идентифициране на приоритетни области за обучение и развитие, иновативни начини за посрещане на нуждите от обучение и опции за оценка на успеха на учебните практики. В една консултантска компания е известно, че на членовете на персонала се дават „експертни карти“ като признание за авторитета на знанията, споделени от един или друг член на персонала с колегите му. Лицето, което е събрало най-много „експертни карти“ до края на периода, получава парична награда. Служителят, който е постигнал най-голям брой карти за заслуги в края на периода, също е получил възнаграждение²¹. През следващото десетилетие предвид демографската обстановка ще се засили надпреварата за знания. В тази връзка ще са необходими както силни външни консултанти, така и вътрешни експерти, хора, целенасочено ангажирани с обучение в рамките на компанията. Поради това е добре да се инвестира в развитието на корпоративни обучители.

Организациите трябва да анализират данните, да проследяват представянето на служителите и да оценяват въздействието на програмите за обучение и развитие. Този подход ще им позволи да се оптимизират програмите за обучение и развитие, като се гарантира, че същите предоставят най-ефективната подкрепа на служителите. Ръководителите на организациите трябва да могат да работят с екип - да вдъхновяват и мотивират. Поради тази причина в програмите за управление следва да бъде включено повишаване нивото на зрялост и информираност на ръководителите, така че те от своя страна да се научат да работят с подчинените си, като ги стимулират да се обучават и развиват компетентностите си. Корпоративна култура, базирана на такива ценности, е идеалната формула, към която организациите трябва да се стремят. Инвестирането в придобиване на различни знания и умения от служителите на организацията води както до подобряване на работния процес, така и до засилване на конкурентоспособността на пазара на труда.

Основна цел при управление на знанието е идентифицирането, съхраняването и ефективно използване на знанията на служителите. За да са ефективни програмите за обучение, е необходимо служителите да споделят знанията си. Споделянето на знания може

²¹ <https://hrmanager.bg>

да включва споделяне на формализирани знания от страна на служителите (под формата на доклади или писма) или неформализирано знание (на срещи в различни общности). Много често обаче служителите не желаят да споделят и се страхуват да не загубят своята уникалност и стойност в организацията. Мотивирането на служителите за споделяне на знания може да се осъществи чрез участие в разработването и прилагането на програма за управление на знанията и/или материално възнаграждение.

Чрез внедряване на система за обучение и управление на знанията служителите ще:

- актуализират бързо и редовно знанията си и ще се гарантира приемственост;
- имат достъп до добрите практики в организацията;
- заменят обичайните модели на поведение с най-ефективните.

5. Оценяване на изпълнението

В Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация е посочена рамка на компетентности, според която в зависимост от нивото на длъжността са идентифицирани компетентности с очакваното поведение, отговарящо на изискванията, както и неприемливото такова. Оценяване на хората в организациите трябва да е структуриран подход, с дългосрочна ефективност, споделени ценности и социална устойчивост, за да се гарантира взаимното уважение и принос на всеки, който работи. Оценяването на резултатите от своя страна ще покаже приноса на служителя за административното звено, а това от своя страна води до нови възможности за развитие и реализация. Чрез използване на възможностите за продължаващо обучение и учене на работното място ще се изградят и развият нужните компетенции.

За да се управлява ефективно потенциалът на администрацията, е добре да се въведе нов компетентностен модел. Ползите биха били:

- Подобряване процедурата по подбор и назначаване на най-подходящите кандидати;
- Намаляване на текучеството на персонала;
- Управление на изпълнението - служителите са наясно какво поведение се изисква от тях, за да бъдат успешни и ефективни на работното си място;
- Идентифициране на нуждите от обучение и развитие спрямо съответните компетенции;
- Бърза адаптация и разгръщане на потенциала на новопостъпилите;
- Повишаване на личната и екипната ефективност и производителност.

Специалистите по човешки ресурси следва да правят различни проучвания. Ето и някои методи за оценка на модели на компетентност²²:

- **Поведенческа скала за оценка**

Поведенческата скала за оценка (от англ. Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS) е предложена от Дерек Торингтън и Лора Хол. В организацията се провежда проучване на очакваното поведение, като от служителите се очаква да направят и класиране на получените резултати. По този начин се описват различните видове поведение – от очаквано до силно нежелано. Избраните скали се оценяват по петстепенна система: (А (+2) – изключително поведение; В (+1) – над очакваното; С (0) – отговаря на очакванията; D (-1) – под очакваното; Е (-2) – незадоволително). Определянето на поведенческите показатели според посочената скала е строго свързано с изпълнението. Показателите се влияят от: описание на критични резултати или резултати с точни термини; определяне на наблюдаеми и измерими поведения на служителите, които надеждно водят до тези резултати.

- **Метод на критичните инциденти**

В началото на 50-те години на миналия век Джон Фланаган - американският психолог, разработва метода на критичните инциденти. Съгласно него за служителите в дадена професионална област се организира интервю, водено от психолози, като е необходимо да се опишат критични ситуации на работното място и техният изход. Според Фланаган инцидент може да бъде всяка човешка дейност, която може да се наблюдава и анализира и която позволява въз основа на нейните особености да се направят конкретни заключения за служителя. За да може да е ефективен посоченият метод, е необходимо да бъде описано възможно най-точно и ясно професионалната ситуация, действията на служителя (независимо дали са ефективни, или неефективни), причините за тези действия, времето и мястото, където се случва, последиците от това поведение и доколко те зависят от външни фактори, като се използва обикновен разговорен език, а не научна терминология.

Данните от интервютата и получените описания на критичните ситуации се предоставят на служителите, които следва да ги групират според причините, които са ги породили, и субективните фактори, допринесли да успешното им разрешаване. Приет е критерий за достатъчност - на всеки 100 различни ситуации да се появяват не повече от два

²² <https://hrmanager.bg/metodi-za-otsenka-na-modeli-na-kompetentnost/>

или три нови по същество части. Методът може да се прилага при провеждане на подбор, изготвянето на програми за професионално обучение, оценяването на служителите и др.

Съществуват системи за индивидуална и групова оценка на персонала. За индивидуална оценка може да се прилагат въпросници с различни варианти на поведение. Всеки служител следва да избере един от представените варианти, който се оценява според предварително изготвена скала. По този начин се оценяват индивидуалните характеристики на служителите. Друг вариант е разработването на въпросници с различни ситуации от професионален характер и описание на възможното поведение. Резултатите от този тип оценка на служителите се определят като съответстващи на квалификационните качества с типа ситуация. За да се оцени ефективността на труда, оценяваните служители трябва да имат дневник, в който да си водят записи за това кое поведение е „правилно“ или „неправилно“ за конкретна ситуация. Чрез мониторинг на поведението се събира достатъчно надеждна информация и може да се извърши обективен анализ.

За да се изготви групова оценка на персонала, която от своя страна води и до оценка на ефективността на работата, е необходимо служителите да бъдат обединени в групи. За по-обективна оценка всеки се сравнява с всеки, като по този начин се образуват двойки. Резултатите от тестовете се определят от броя на случаите, в които даден служител е бил най-добър в една двойка. На базата на получените резултати се формира рейтингът на групите.

Изключително важно за определяне ефективността на работата на персонала са ясните и точно формулирани критерии, според които тя се счита за задоволителна или незадоволителна. Има няколко групи критерии, които могат да се прилагат²³:

- Критерии за професионални умения - анализира се нивото на знания и професионални умения на служителя с цел определяне на неговата квалификация и ефективност на работа.
- Определяне на деловите качества – тук се вземат предвид инициативност, отговорност и организираност.
- Психологически и морални качества - психологическа устойчивост, самооценка, честност.
- Специфични качества - индивидуалните качества, поведенческите характеристики, характеристиките на здравословното състояние и др.

²³ <https://hrmanager.bg/otsenka-na-personala/>

За приложението на подобни практики и процедури е необходимо освен наличие на експерти с нужните знания, умения и компетентности и осигуряването на допълнителни финансови ресурси за администрациите.

6. Мотивация на персонала и насърчаване на ефективността и удовлетворението от работата

Мотивацията описва причина или причини за действие или поведение по определен начин. Обикновено се подразбира желание или ентусиазъм. Именно тези положителни качества енергизират, насочват и поддържат релевантното поведение. Можем за говорим за два вида мотивация: вътрешна и външна. Вътрешната мотивация се определя от индивидуалните ценности и потребности, докато външната характеризира влиянието на ръководството върху поведението на хората чрез създадени предпоставки и условия за труд, чрез които хората да задоволяват потребностите си чрез определено трудово поведение.

При обстоятелства, при които външните мотиви, като например заплащането, допълнителните възнаграждения за постигнати резултати на служителите в държавната администрация са силно ограничени и нормативно регулирани и е изключително важно ръководителите на организациите от публичния сектор да насърчават и подкрепят вътрешната мотивация на служителите. В този контекст мотивацията се превръща в решаващ фактор за ефективен публичен сектор. Хората са мотивирани от много и различни съображения да работят в публичния сектор. Някои ценят работата си, защото усещат ангажимент към обществения интерес и подобряване благосъстоянието на обществото. За други основен мотив е усещането, че публичният сектор предоставя по-голяма сигурност и баланс за съчетаване на работата със семейството, защита срещу уволнение, добри перспективи за кариера, относително добри заплати в съответните длъжностни нива. Трябва също да се отбележи, че публичните организации предлагат по-благоприятни схеми за отпуск и пенсиониране. Съществува риск, при който, каквато и мотивационна система да се създаде, трудно би могла да преодолее липсата на нагласа – резултат от възпитанието на един човек. Поради тази причина системата за подбор трябва да служи като организационен механизъм, който да умее да „пресява“ хората, при които отсъства или не е достатъчна вътрешната мотивация за осъществяването на организационните цели. Когато говорим за външна мотивация, разбираме системата от управленски действия, средства и подходи за мотивиране на сътрудниците към постигането на целите на организацията. Тя включва фактори, с които се влияе върху

индивидуалното поведение. Важен за отбелязване е фактът, че често външните стимули могат да имат бърз и силен ефект, но рядко продължителен, за разлика от вътрешните, които имат дълбок и траен ефект поради това, че са присъщи на индивида, а не са му наложени отвън. От друга страна, не бива да се забравя, че двете форми на мотивация – вътрешна и външна, са взаимно свързани и си въздействат една на друга.²⁴

Чрез идентифициране на основните характеристики, работните ценности и човешките мотиви на тези, които се присъединяват и остават на държавната служба, може да се разработят подходящи и адекватни системи за привличане и задържане на способни служители, заплащане, определяне на допълнителни възнаграждения за постигнати резултати, стимули, награди и др. Трябва да се има предвид, че единната система може да не сработи поради различните индивидуални потребности и стремежи на служителите. Мотивационните фактори са основата на добро психично здраве и тласкат хората да растат и да допринасят за по-ефективна организационна среда, а липсата им води до неудовлетворение.

Процесът на мотивиране трябва да включва:

- признаване на личността – нейната комплексност, уникалност, достойнство, стремеж към себедоказване и себеутвърждаване;
- определяне на конкретни действия в съответствие с индивидуалните качества и принос за постигането на дадени резултати.

Методите, които се прилагат за мотивация, са: заплащане, обучение и развитие на хората, съпричастност, мотивиране чрез самата работа, признаване на постиженията, делегиране на отговорности, добро управление, изграждане на групова работа, комуникация и междуличностни отношения, работни условия, статус; сигурност, елиминиране на отрицателните фактори. Подобряване имиджа и идентичността на държавните служители може да бъде основен мотиватор хората да влязат в публичната служба.

В много случаи заплащането е основна причина за напускане на публичния сектор. За да се избегне това, ръководителите на организациите следва да:

- ✓ Предлагат конкурентни заплати, за да привличат и задържат хората.
- ✓ Определят честно и справедливо заплащане, което да отразява стойността на работата.
- ✓ Свързват заплащането с изпълнението и постигнатите резултати, като по този начин

²⁴ Владимирова, К., Спасов, К., Стефанов, Н., 1998, Управление на човешките ресурси – Организационно развитие

да дават директен стимул за работа.

Всякакви политики за повишения следва да имат общ модел и рамка, за да се запази чувството за справедливост между служителите. По този начин се създава усещането, че заплащането си заслужава усилията; че е съизмеримо с усилията; че служителят знае, че полаганото усилие ще бъде оценено и последвано от съответното поощрение. Друг начин на мотивиране на служителите и да се повишат съпричастността и идентификацията с администрацията. Това се постига, когато се интегрират нуждите на организацията с тези на индивида, така че последният да повярва, че ако организацията просперира с негова помощ, ще просперира и той. Хората могат да работят наистина добре, ако вярват в мисията на организацията, и могат да се идентифицират с нейните ценности, цели и дейности; те ще работят още по-добре, ако чувстват, че при постигането на желаните от организацията резултати ще има нещо и за тях. По този начин се осигурява дългосрочно мотивиране чрез развиване на вътрешната система на стимулиране. Служителите усещат удовлетворение, демонстрират увереност, изразяват и използват способностите си за вземане на решения. Мотивацията чрез самата работа е основно въпрос на конструиране на работата и обогатяване на работата. Създаването на системата за награждаване на хората, като им се възлагат повече отговорности (вътрешна награда) и повече възможности за повишение в длъжност (външни награди) е друг вариант за повишаване на мотивацията. Ръководството играе ключова роля при мотивацията. То развива съпричастност, идентификация и дава насока за развитие. Може да изясни ролите и целите, да развие екипния дух. Спокоен, въздържан ръководител, който дърпа хората след себе си, знае ясно къде отива и как да отиде там – с помощта на сплотен екип може да бъде еднакво ефективен в различни ситуации. Изграждането на екипи, чрез които да се постигнат целите на организацията, спомага и за преодоляването на отрицателните влияния, които могат да причинят групите. Ентусиазмът е заразителен, така че ако се създаде ентусиазъм в екипа за изпълнението на дадена задача, много по-вероятно е всеки един да изпълни качествено и в срок задълженията си. Програмите за професионално обучение и развитие мотивират, като дават възможност на хората да разширят техните знания и умения и да достигнат позиции с по-големи отговорности. Изпращането на някой служител на курс за повишаване на квалификацията може да бъде добър начин да му се покаже, че той е ценен. Така се подобрява идентификацията на участниците с организацията. Прилагането на политика на гъвкаво работно време води до намаляване на неудовлетвореността и по-позитивна работна среда. Наличието на здравословен и позитивен стрес в организацията може

да се определи като еустрес.²⁵ Мотивацията на служителите тук е свързана с това, че те виждат и усещат възможности, а не проблеми и пречки. Поради тази причина от голямо значение е да се акцентира върху позитивното организационно поведение. За да се намали монотонността и рутината на дадена длъжност, на служителя могат да се дадат повече и по-разнообразни задължения или да се прилага ротация. Друг начин, който може да се приложи, е обогатяване на длъжностните характеристики. Целта тук е при запазване на кръга изпълнявани функции към тях да се добавят характеристики, които биха ги направили по-действен мотиватор: например повече отговорност, повече самоконтрол и независимост при избора на начин и темп на работа. Разширяването и обогатяването на длъжностните характеристики не се изключват взаимно, а могат да бъдат съчетани при съхраняване на рационален баланс с изискванията за непосредствена икономическа ефективност на организацията (а оттам – и на обществото) като цяло. Чувството за автономност, свобода и независимост е значима човешка потребност. Обратната връзка е друг ключов параметър на всяка длъжност и засилването ѝ е задължителен елемент на всеки опит за обогатяване на трудовите функции. За удовлетвореността и ефективността на служителите е изключително важно те да се чувстват оценени и стимулирани на работното място²⁶. Възможността служителите да споделят, да говорят открито, да упражняват таланта си и да дават обратна връзка, е друг ключов мотиватор, който ще допринесе за благо на организацията.

При изграждането на различни системи за мотивиране следва да се има предвид, че никога не може да се предотврати хората да мърморят за тях, но може най-малко да се намали размерът на легитимните оплаквания.²⁷

Съгласно теорията на Б. Скинър това се основава на твърдението, че „човешкото поведение се формира от своите последствия. Човек постъпва по определен начин поради стереотип (или стимул), получава в миналото. Ако резултатът от дадено действие е благоприятен, налице е положителен стереотип (стимул) и вероятно действието ще бъде извършено и в бъдеще.“²⁸

Схематично механизмът на поведение според Скинър може да бъде представен така:

стимули → поведение → последствия → бъдещо поведение

²⁵ Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003), Health psychology and work stress: A more positive approach.

²⁶ Лазарова, Т., ВУЗФ, Иновативно управление на човешките ресурси

²⁷ Армстронг, М., 1993, Управление на човешките ресурси

²⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/B._F._Skinner

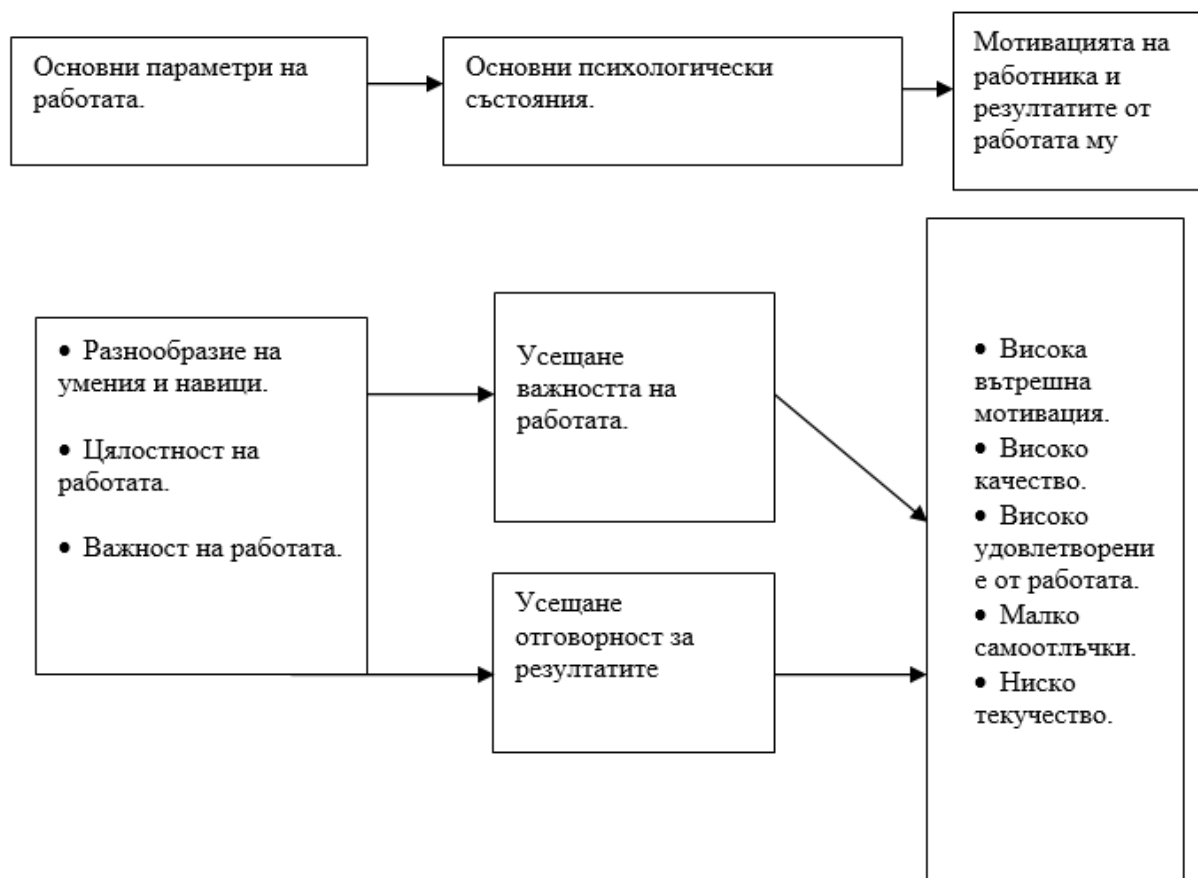
Схващането, че действията на хората в миналото и последиците от тях са основната причина за поведението им, обяснява защо служителите предпочитат да изпълняват задачи, които биха дали положителни резултати, и да избягват онези, които биха довели до негативни такива. Според автора има три вида поддръжка (стимул) – положителна, отрицателна и наказание²⁹. Когато дадено поведение не получава стимул, то постепенно изчезва. Тази теория има широко приложение, като в мениджмънта се е наложило понятието „модификация на поведението“. Прилагайки тази теория, ръководителят трябва да поставя постижими цели на служителите, чието изпълнение ще окаже положително психологическо влияние. Насоката е към постигане на желани резултати в обучението на персонала, повишаването на качеството, усъвършенстването на управлението и др. Много автори смятат теорията за опростена и че зависи от външни поддържащи фактори (стимули) и изисква постоянна поддръжка (стимулиране). Тя би могла да се прилага сред служители, в които доминират материалните нужди.

- **Модел за характеристиките на работата от гледна точка мотивациите от Хекман и Олдхем³⁰**

Основни параметри на работа, които влияят на „психологическото състояние“, което определя отношението на хората към работата (фиг. 3):

²⁹ Алашки, М. За мотивацията: теории за съдържанието на мотивацията и за процеса на мотивация, Година IV, бр. 4, 2020

³⁰ <https://hrmanager.bg/model-za-harakteristikite-na-rabotata-ot-gledna-tochka-na-motivatsiite/>



Фиг. 3 Модел за характеристиките на работата от гледна точка мотивациите от Хекман и Олдхем³¹

• Разнообразие на уменията и навиците

Водещо значение тук има доколко извършваната от служителите работа изисква прилагането на различни навици и таланти. Чувството на гордост от изпълнението на определена задача предизвиква потребност от продължаващо и надграждащо обучение. Трябва да се има предвид, че една и съща работа за едни може да се разглежда като скучна, а за друг не.

• **Цялостност на работата** – възможността служителят да изпълни задачата от начало до край с видим резултат.

• Важност на работата

Този параметър зависи от ценностната система на служителите и усещането, което оставя у тях за въздействие върху работата и живота на другите във или извън организацията.

³¹ <https://hrmanager.bg/model-za-harakteristikite-na-rabotata-ot-gledna-tochka-na-motivatsiite/>

- **Автономия**

Този параметър на работата определя възможността за самостоятелно и независимо вземане на решения за постигането на добър резултат. Така служителят има усещане за лична отговорност, като качествено изпълнение на работата не води към стрес и се разглежда като възнаграждение.

- **Обратна връзка**

От изключителна важност за служителите за качеството на изпълняваната работа е своевременната и ефективна обратна връзка. Ефективността на обратната връзка зависи от цялостността на работата. Информацията за качествено изпълнение на възложените задачи създава чувство на изпълнен дълг и усещане за удовлетвореност.

Разгледаните параметри на работата водят до вътрешна мотивация на служителите, усещане за личен принос и чувство на съпричастност.

7. Изграждане на отношения работодател-служител

Неформалните взаимоотношения, качеството на комуникацията, начинът, по който се управлява конфликтът, колегиалността в организацията, прозрачната форма на управление на персонала и взаимодействие със служителите са фактори, които влияят върху мотивацията на служителите и тяхното представяне на работното място. Добрата междуличностна комуникация кара служителите да се чувстват изслушани и оценени. Прилагането на лидерство, базирано на ценности, освен ефективно управление на промените и добра комуникация изисква и артикулиране на определени ценности, съобщаването им и изпълнение на поставени цели и задачи в съответствие с тези ценности. Лидерът моделира това поведение, давайки пример в демонстрирането на ценности, които надхвърлят личния интерес и доказват, че са надеждни. Поддържането на мотивиращи и конструктивни взаимоотношения подпомага процеса на изпълнение на задачите, като определя критериите и стандартите, на които трябва да отговарят служителите. Различните начини за комуникация водят до изграждането на екипно ориентираната култура. Такива са:

- ✓ Споделяне на опит и добри практики чрез въвеждане на информационен бюлетин в организацията или блог, в който служителите могат да споделят своя опит и преживявания;
- ✓ Организиране на различни здравословни инициативи.
- ✓ Награждаване на служител, допринесъл за постигане на стратегическа за организацията цел.

- ✓ Неформални срещи извън организацията.
- ✓ Определяне на дни в месеца без ползване на мобилни телефони и електронна поща, за да се подобри прекият контакт между служителите.
- ✓ Организиране на срещи с цел генериране на идеи.
- ✓ Изпращане на картички с благодарствени пожелания към служителите.
- ✓ Срещите на екипите да се водят от различен човек от екипа.
- ✓ Табло с конкретен въпрос на месеца, като отговорите да идват от служителите.
- ✓ Финансиране на професионално членство на служител на месец и др.

8. Стандарт ISO 30406:2017 - Управление на човешките ресурси. Управление на устойчивата заетост за организации

Демографските промени, технологичният напредък, глобализация и др. са сред най-значимите фактори, които оказват влияние и променят концепцията за „работа за цял живот“. Устойчива заетост за организациите - дългосрочен и гъвкав подход за придобиване, създаване, развитие и обучение, задържане, преразпределяне и подкрепа на служителите с цел посрещане на променящите се икономически, законодателни и пазарни изисквания и условия. Устойчивата заетост се отнася до способността на дадено лице да получава или поддържа качествена заетост през целия си трудов живот и да има възможност и подходящ работен контекст да може да прехвърли знания, умения и способности на друга работа, организация или в бъдеща роля. В допълнение устойчивата пригодност за заетост се отнася и до ангажимента на организацията за балансиране на благосъстоянието на служителите и изискванията за изпълнение на задълженията.

Такъв подход включва:

- планиране на нуждите на работната сила с нужните знания, умения и компетентности, преквалификация и преразпределяне на работната сила, която да отговори на променящите се изисквания;
- оценка на изискванията на пазара на труда; отчитане на индивидуалния жизнен цикъл и изискванията за начин на живот на служителите.

Фразата „война за таланти“ е въведена за първи път от Hankin от McKinsey and Co. през 1997 г., преди да бъде приета от Michaels, Handfield-Jones и Axelroad като заглавие на тяхната

книга през 2001 г.³² Фразата подчертава важноста на таланта под формата на знания, умения и възможности за успеха на организацията. Организацията могат да установят, че им липсват необходимите таланти или че имат излишък на такива. Това може да доведе до прекомерни разходи за набиране на таланти или съкращения на персонала. Именно подходът за устойчива заетост може да помогне на организацията да спестят пари, да изградят гъвкавост, да повишат ангажираността, лоялността и производителността, като планират нуждите от работна сила с нужните знания, умения и възможности; преквалификация, за да се отговори на изискванията на пазара (фиг. 4).



Фиг. 4 Връзка между организация, хора и резултати³³

³² ISO/TR 30406, First edition 2017-05, Human resource management - Sustainable employability management for organizations

³³ ISO/TR 30406, First edition 2017-05, Human resource management - Sustainable employability management for organizations

На национално ниво за устойчива заетост се разработват различни политики и програми, които оказват съществено значение за функционирането на пазара на труда. Графично може да бъде представено по следния начин (фиг. 5):



Фиг. 5 Устойчива заетост на макрониво³⁴

Организациите подкрепят, подхранват и насърчават устойчивата пригодност за заетост чрез наблюдение и поддържане на опис на нужните знания, умения и компетентности, необходими за настоящите и очакваните изисквания и обучение на служителите по отношение на недостатъчно представените такива. Ползите от фокусирането върху устойчивата заетост включват:

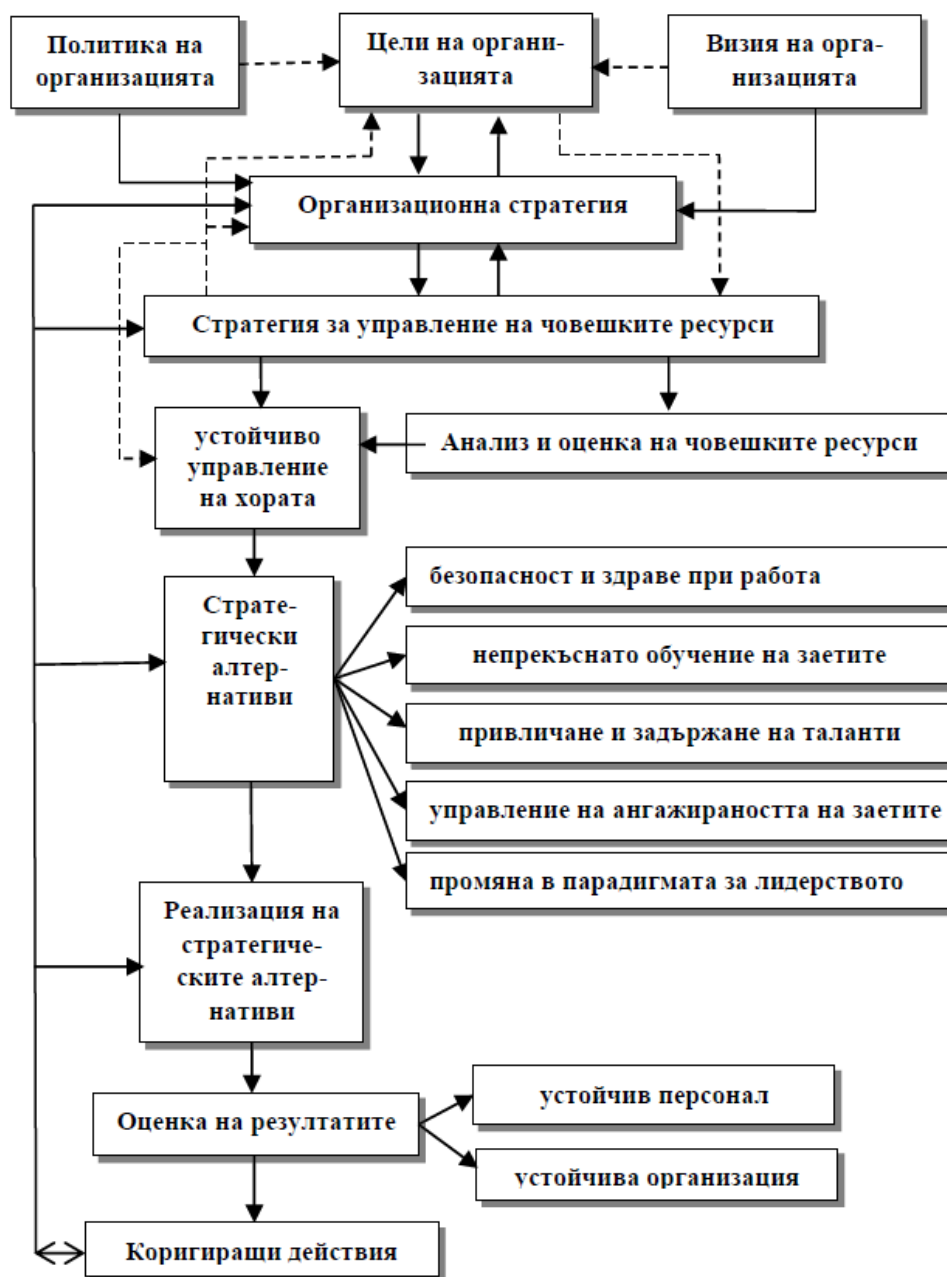
- Намаляване на: отсъствие от работа; бърнаут; разходи, свързани с набиране, отсъствия и преквалификация; трудови злоупотреби; безработица.
- Подобряване на: ангажираността, отношението и лоялността на служителите; организационната гъвкавост и способност за адаптиране към променящите се пазари;

³⁴ ISO/TR 30406, First edition 2017-05, Human resource management - Sustainable employability management for organizations

възможности за планиране; производителността; задържане на персонала; морал на работната сила и др.

Концепцията за „устойчиво управление“ (фиг. 6) е особено актуална днес, предвид замяната на възприеманите до миналия век цели като „максимизиране на печалбата“ и „максимизиране на стойността за акционерите“ с „повишаване на стойността на всички заинтересовани страни“ и „осигуряване на устойчиво развитие“³⁵:

³⁵ Антонова, К. Модел за устойчиво управление на човешките ресурси в организациите, Устойчиво управление на човешките ресурси в съвременната икономическа реалност Сборник с доклади от Национална кръгла маса, Икономически университет – Варна, 25 октомври 2019 г.



Фиг. 6 Модел за устойчиво управление на хората в организацията³⁶

9. Текучество

Текущото на служителите може да се използва като индикатор за съществуването на негативни явления в организацията (липсата на възможности за кариерно развитие, недобра комуникация, липса на обратна връзка, незачитане на постиженията и усилия на служителите

³⁶ Пак там

и др.). За да могат организациите от публичния сектор да подобрят микроклимата, ефективността си и да постигнат заложените цели, е необходимо редовно да се анализират причините за напускане на служителите. Чрез въвеждането на електронни системи и програми за самообучение, които генерират въпроси относно удовлетвореността на служителите, може да се предвиди процентът на задържане и текучество на служителите. Главните причини хората да напускат работа са предлаганите различни придобивки, които следва да са справедливо обвързани със знанията, уменията, нагласите и очакванията на служителите и отношението на ръководителите към служителите, а именно стила на лидерство. Други причини за прекратяване на правоотношението са: лоши условия на труд; извънреден труд; трудности в комуникацията с колегите; отпуски и почивки и др. В този смисъл организациите би трябвало да разработят програми за предаване на знанието. За намаляване на текучеството може да бъде разработен и прилаган пакет от мерки, които да включват:

- ✓ отчитане ролята и признаване на приноса на всеки един служител за постигане целите на организацията, като им се предлагат възможности за развитие и изява;
- ✓ засилване ангажираността на служителите чрез провеждане на обучения, ротация на длъжностите, свеждане до минимум на риска от отегчаване от работата;
- ✓ въвеждане на различни иновативни технологични решения за по-ефективен работен процес в организациите;
- ✓ комуникация с различни нива, вкл. с ръководството;
- ✓ въвличане в изпълнението на мисията на организацията;
- ✓ гъвкава политиката на работно време и възможности за постигане на добър баланс между работа и личен живот;
- ✓ предлагане на различни социални придобивки и др.

За ефективното управление на текучеството всяка организация трябва да има разработена програма. По този начин може да се прогнозира какви и колко служители биха напуснали и какви мерки да бъдат предприети за задържане и мотивация. Често задържането особено на ключови служители се явява по-важно от наемането на служители. За да се даде отговор на въпроса защо служителите напускат, може да се използват изходящи интервюта. От получената обратна връзка ръководителите на организациите могат по-лесно да оформят и променят своята работна среда, да отстранят причините за неудовлетвореност и да я адаптират по-добре в бъдеще. По този начин ще се осигури социално-психологически климат, който да стимулира доверието и сътрудничеството между хората и да се изгради благоприятна и

здравословна среда. Друг начин за управление на текучеството да се провеждат проучвания сред служителите по отношение на мотивацията, ангажираността и удовлетвореността им, на базата на които да се разработят различни програми, свързани с конкретните нужди. Също така може определени служители да са в ролята на консултанти в сферата на задържането на служителите. Те следва да разберат защо служителите започват работа в организацията, защо остават в нея и каква е причината да я напуснат.

10. Стандарт ISO/TS 30421:2021 - показатели за текучество и задържане

Ефективната политика за текучество и задържане на правилните хора в организацията гарантира изпълнение на стратегическите и оперативните цели на организацията. Индикаторът за текучество е инструмент, който може да се използва при определяне удовлетвореността от работата. Съгласно разглеждания стандарт ISO/TS 30421:2021 текучеството на работната сила се отнася до дела на служителите, напускащи организацията за определен период на различни основания. Текучеството невинаги трябва да се приема като лош сигнал. Прекратяването на правоотношението в срока на изпитване поради лошо представяне води до спестяване на финансови средства, освобождаване на места, на които би могло да се наемат нови таланти или да се повишат други продуктивни служители в организацията. Умерените нива на текучество могат да намалят разходите за персонал. От друга страна трябва да се има предвид, че организациите има малък или никакъв контрол върху прекратяването поради пенсиониране, болест, лични обстоятелства и др.

Фокусът за организациите следва да е върху текучество, което има отрицателен ефект по отношение на загуба на служители с нужните умения и знания, разходи за повишаване на квалификацията, намаляване на ефективността и др. От изключително важно значение е дали движението на персонала е предвидено и съобразено с плановете на организацията. Задържането на работната сила пък се отнася до степента, в която една организация запазва своята работна сила. Измерва се като дял от служителите с трудов стаж една година или повече, изразен като процент от общия брой на служителите. При определянето на индикаторите следва да се отчетат както външни фактори, като нивата на заетост в района; тенденции в трудовата мобилност; миграцията; конкуренция и др., така и вътрешни за организацията фактори, които правят организацията привлекателно място за работа. Текучеството е процентът, с който служителите напускат работните места и се назначават други в рамките на определен период. Целта на отчитане на текучеството е да може да се

проследят тенденциите във времето, както и да се сравнява нивото от текущата година с нивото от предходната година. Също така могат да се правят анализи за сравнение на текучеството в различните организации от публичния сектор, както и такива с частния сектор. За да се намали нивото на нефункционално текучество, е необходимо да се разбере защо хората напускат. Текучеството може да се избегне или намали, когато са ясни причините за неудовлетвореност. В проучванията може да се включат и бивши служители. Тези източници на информация могат да помогнат на организацията да подобри политиката за задържане по работна сила. Съгласно разглеждания стандарт формулата за текучество е следната:

➤ Действително месечно текучество е:

Брой напуснали през месеца
Среден брой на работната сила през този месец

Среден брой на работната сила през този месец (знаменателят) се изчислява, като се вземе общият брой на работната сила в началото на текущия месец, добавяне на броя в края на месеца и се раздели на две.

Пример:

- Общ брой служители през месец 1 : 100
- Напуснали на различни основания през месец M1 : 3
- Среден брой на работната сила през този месец: $100+97/2=98,5$
- Действително месечно текучество: $3/98,5=0,03$; $(0,03*100=3\%)$

Годишно текучество:

Текучеството по месеци: $M1 + M2 + M3 + M4 + M5 + M6 + M7 + M8 + M9 + M10 + M11 + M12$ спрямо средносписъчния брой на персонала за годината.

Коефициентът на текучество е индикатор, директно свързан с набирането и планирането и бюджетиране на работната сила и следва да се отчита ежегодно. Тук трябва да се има предвид, че не се прави разлика между доброволно и принудително прекратяване на правоотношението. Принудителното текучество се причинява от съкращения, при които решението служителят да напусне се взема от работодателя, а не от служителя. Доброволно напускане е мярката, използвана за обсъждане и сравнение на работодателите. Няма дефинирана точка, в която текучеството на служителите има отрицателно въздействие върху ефективността на организацията. Много зависи от организационния контекст и пазара на труда.

Текучество може да бъде анализирано по различни критерии – по длъжностни (ръководни, експертни, технически), по функции (обща или специализирана администрация), по ключови за организацията длъжности, които имат пряко и значително влияние върху организационните резултати. Това ще спомогне за разработване на стратегия за планиране, задържане и инвестиране в служителите. При разходите за текучество следва да се имат предвид: разходите при прекратяване на правоотношението (изплащане на обезщетения за неползван отпуск и др.), разходите за набиране на персонал, обучение на новопостъпили, загуба на производителност и др. Основната мярка за разходите по текучеството е нетното текучество, умножено по съответните преки и когато е възможно, косвени разходи. Има и много нематериални и често неконтролирани разходи, свързани с текучеството на служителите - въздействие върху екипа, когато ценен колега напусне, загубен опит и т.н. Някои организации забавят или спират наемането на нов служител като стратегия за спестяване на разходи. Въпреки че това може да подобри финансовия капитал в краткосрочен план, този подход може да намали човешкия капитал.

11. Здравословни и безопасни условия на труд

Безопасността на работното място е важен фактор. „Здравословни и безопасни условия на труд“ са такива условия на труд, които не водят до професионални заболявания и злополуки при работа и създават предпоставка за пълно физическо, психическо и социално благополучие на работещите лица³⁷. Работодателят следва да предприеме всички мерки за предотвратяване, ограничаване и/или отстраняване на професионалните рискове. Идеята за осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд би трябвало да бъде сред приоритетите в ценностната система на всеки работодател, който се стреми към³⁸:

- подобряване на използването на работното време чрез намаляване на отсъствията поради заболявания (общи и професионални);
- обща удовлетвореност от предоставените условия на работното място;
- повишаване на производителността на труда чрез запазване на работоспособността и здравето на работниците;
- намаляване на опасността от трудови злополуки;

³⁷ § 1 от Допълнителните разпоредби на Закона за здравословни и безопасни условия на труд

³⁸ Лазарова, Т., ВУЗФ, Иновативно управление на човешките ресурси

- издигане на имиджа на организацията чрез предлагане на привлекателни условия на труд.

Стресът е фактор, който влияе на психичното и физическото благополучие на служителите. Поради дълго поддържани високи нива на стрес, с които организъмът и психиката не могат да се справят и се проявява „прегаряне“ (burn-out), който се характеризира с дълбока емоционална изчерпаност, безсилие, липса на интерес към работата. Поради тази причина стресът трябва да бъде управляван. Като основни фактори на условията на труд, влияещи върху психичното здраве и работоспособността на човека, се очертават следните характеристики на работата³⁹ :

- ✓ интензивност и монотонност на работата;
- ✓ характеристиките на техническите средства;
- ✓ санитарно-хигиенните условия;
- ✓ режим на труд и почивки.

Управлението на стреса като система е възможно да бъде интегрирана в организациите като превантивна мярка за справяне с неудовлетвореността и текучеството. Методите, насочени към управление на стреса, са свързани с освобождаване на натрупана енергия и нервно напрежение, както и нейното пренасочване към по-продуктивни дейности. Подходите за управление са свързани със⁴⁰:

- ✓ ориентиран към действието модел за управление на стреса – при който се конфронтираме с проблема, причиняващ стрес, променяйки средата на съответната ситуация;
- ✓ ориентиран към емоциите модел за управление на стреса – тук нямаме способността да променим ситуацията, но променяме нашето собствено възприятие за стреса и нашите усещания за самата ситуация;
- ✓ ориентиран към приемане модел на стреса – когато нямаме никакъв контрол върху ситуацията и върху нашите собствени чувства, но се насочваме към приемане на стреса и ситуацията.

12. Стандарт ISO 30414:2018-12 - Управление на човешките ресурси. Насоки за вътрешно и външно отчитане на човешкия капитал

³⁹ Шопов, Д., Атанасова, М., Шопов, Т., Пейчева, М., Управление на човешките ресурси,

⁴⁰ Лазарова, Т., ВУЗФ, Иновативно управление на човешките ресурси

Съгласно посочения стандарт човешкият капитал включва кумулативно знания, умения и способности на хората в организацията и въздействието върху дългосрочното представяне на организацията. Измерването на човешкия капитал улеснява способността на една организация да управлява един от най-критичните си ресурси и рискове - хората. Организациите, които не управляват своя човешки капитал, могат да навредят на способността и възможността на бизнеса да създава дългосрочна и устойчива стойност, постигната чрез своите хора. С увеличаването на инвестициите в човешкия капитал и неговото потенциално въздействие върху организационната ефективност нараства интересът към измерванията на човешкия капитал сред вътрешните и външните заинтересовани страни. С подходящ отчетен документ, като напр. годишен отчет, доклад за човешките ресурси, доклад за устойчивост, доклад за корпоративна социална отговорност и др., може да се осъществи вътрешно и външно отчитане. Така заинтересованите страни ще интерпретират показателите, като същевременно се разкриват всякакви съществени рискове или друга съществена информация, свързана с човешкия капитал. Докладваните показатели за човешкия капитал сигнализират за съответствието между стратегията на организацията и нейното управление, да се идентифицират рисковете и възможностите. По този начин ще се подкрепят процесите на вземане на решения и управление на проблеми, свързани с човешкия капитал.

13. Модел на Дейв Улрих за управлението на персонала

Според модела на Дейв Улрих специалистът по управление на персонала трябва и може да създава стойност за своята организация, защото хората в организацията са капитал, в чието придобиване се инвестира. Ежедневните административни дейности, като оформянето на заповеди за назначаване, трудови договори, документи за прекратяване на служебното и/или трудовото правоотношение, за отпуск и др., не създават стойност и не водят до изпълнение на стратегическите цели на организацията. Специалистите по управление на персонала следва да вършат своята работа по такъв начин, че служителите, ръководителите, клиентите да усещат „стойността“ (ползите) на работата, което те извършват. За целта той посочва следните роли на специалистите по управление на персонала⁴¹:

- Адвокати на служителите – т.е. защитници на интересите на служителите в техните

⁴¹ <https://www.evromonitoring.com/model-na-deiv/>

трудоваправни взаимоотношения с работодатели.

➤ Професионалисти, които се грижат за развитието на човешкия капитал на компанията – т.е. обучението и развитието на познания, умения и качества, от които зависи бъдещото развитие на бизнеса на компанията.

➤ Функционални експерти – професионалисти, които вещо изпълняват всички свои типични управленски дейности по управление на персонала.

➤ Стратегически партньори – професионалисти, които партнират на всички останали ръководители в компанията в постигането на бизнес цели.

➤ Лидери – професионалисти, които могат цялостно да ръководят дейностите за управление на персонала.

Това са нематериални ползи, които по метода на количествените натрупвания водят до качествени промени и оттам – до материални ползи. По този начин се цели да се повишат удовлетвореността и ангажираността на служителите и организацията да стане по-привлекателно място за работа. Съгласно разглеждания модел рамката на компетентност на специалистите по управление на персонала е следната:

- Активно и проактивно поведение, насочено към това нещата да се случват.
- Подобряване на системите и практиките за управление на персонала.
- Умело управление на таланта.
- Дейно участие в разработването на стратегията на организацията.
- Ежедневно и качествено оперативно управление на хората.

Тук възниква въпросът с образованието и квалификацията на специалистите по управление на човешки ресурси, дали то отговаря на потребностите на организациите?

Дейв Улрих смята, че хората учат по следния начин:

- 30% от знанията и уменията си те придобиват чрез обучение;
- 50% – чрез трудов опит;
- 20% – чрез жизнен опит.

Почти 80% от знанията, уменията и способностите, с които впоследствие ще работим и ще опитваме да създаваме стойност зависят от това кой ще ни учи и кой ще ни възлага задачи за изпълнение. От тона на върха зависят всички процеси в организацията и ако ръководителите са с нагласата, че има много по-важни неща за вършене в сравнение с дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси, трудно ще се стигне до добро управление, което да носи резултати.

14. Механизъм, използван за измерване на нивото на зрялост на практиките за човешки ресурси в Обединените арабски емирства

Механизмът, използван за измерване на нивото на зрялост на практиките за човешки ресурси, се основава на класифицирането на функциите на човешките ресурси в четири основни стълба според компетенциите на човешките ресурси: управление, ефективност при наемане на персонал, развитие и ангажираност. Те са в съответствие със стратегическите приоритети на правителството на Обединените арабски емирства. Всеки стълб съдържа следните основни ключови показатели за ефективност (KPI):

Първи стълб: Управление

- Съответствие със закони и регулации в областта на управлението на човешките ресурси. Изчислява се на базата на доклади от проверки.
- Ефективно използване на ЧР електронни системи. Включва се процент на използване Баянати (Bayanati е информационна система за управление на човешките ресурси (HRMIS), която е разработена, за да включва най-добрите практики на отделите по човешки ресурси в министерствата и федералните власти. В момента Баянати е единствената унифицирана система за човешки ресурси, внедрена от FAHR и Министерството на финансите)⁴²; процент на автоматизация на системи за човешки ресурси; процент на данните за служителите, попълвани в ЧР електронна система. Този индикатор измерва използването на различни ЧР електронни модули като: система за самообслужване; система за управление на ефективността (PMS); електронна система за набиране на персонал (i-recruitment); електронна система за обучение (OLM); система за статистическа отчетност (Discoverer); система за докладване (Business Intelligence).
- Ефективност на работната сила. Този индикатор измерва ефективността на наемане на кандидати чрез съпоставяне на техните квалификации и трудов опит с изискванията. Измерват се и качеството и ефективността на стратегическото планиране на човешки капитал - подобряване и идентифициране на компетенциите и талантите във федералните единици и осигуряване на по-точно набиране на персонал. За постигане на визията и целите на правителството на Обединените арабски емирства се измерва и процентът на заетите критични работни места.
- Ниво на обслужване - този показател измерва нивото на ефективност и ефикасност

⁴² <https://www.fahr.gov.ae/bayanati/portal/en/introduction.aspx>

на услугите, предоставяни от отделите по човешки ресурси.

Втори стълб: Ефективност при набиране на персонал

- Дигитална трансформация в подбор на персонал: процент на публикуваните свободни позиции чрез системата i-recruitment; процент на наетите служители чрез i-recruitment система.
- Емиратизация (Инициатива на правителството на ОАЕ за наемане на повече граждани на ОАЕ по смислен и ефективен начин в публичния и частния сектор)⁴³.
- Текучество. Тук се взема предвид процентът на новите служители, напускащи службата, и отразява степента, до която федералните единици са в състояние да поддържат нови служители със стаж от 1 година или по-малко. Друг индикатор е напускащите с висока производителност. Той отразява степента, в която федералните организации са в състояние да поддържат служители с оценка 3 и 4, според одобрената система за управление на ефективността за служители на федералното правителство.
- Оценка на изпълнението: този индикатор отразява степента на електронна трансформация в системата за оценка на изпълнението, като свързва личните цели на служителите с оперативния план на организацията.

Трети стълб: Развитие

- Дигитална трансформация в обучението: този показател включва процента на служителите, които имат електронен индивидуален план за развитие, който се разработва ежегодно и в съответствие с нуждите на служителя с цел да развие специфични компетенции, които ще подобрят представянето му в настоящата му работа или ще го подготвят за други бъдещи отговорности; процент на програмите за обучение, изпълнени въз основа на резултатите от системата за управление на ефективността; процент на използване на електронната банка за обучение при изпълнението на индивидуалните планове за развитие; съответствие на изпълняваните обучителни програми с потребностите от обучение, според резултатите от проучването за ефективността на обучението; процент на използване на различни методи на обучение.
- Процент на обучаемите - измерва степента на участие на служителите в обучение от всякакъв вид с цел подобряване на работата и развиване на знанията, уменията, способностите, които се изискват.

⁴³ <https://www.emiratisation.org/>

- Среден брой часове за обучение. Измерва действителния брой часове за обучение, изразходвани от служителя. Има за цел да определи времето, инвестирано в развиване на технически, поведенчески и административни умения.

- Процент на служители с образователна степен „бакалавър“ и по-висока;
- Процент на служителите с необходимите компетенции - измерва процента на служителите, които са получили оценка „отговаря на очакванията“ и по-висока в оценката на компетенциите при оценяване на изпълнението.

Четвърти стълб: Ангажираност

- Производителност на служителите – взема се предвид влиянието на отпуските по болест върху производителността, като се идентифицират кратки или чести случаи на отсъствие от работа, което изисква внимание или предприемане на определени действия от отдел по човешките ресурси.

- Награди и стимули - измерва процента на възнаградените служители във федералните единици според системата за награди и стимули, която е утвърдена с решение на Министерския съвет № 18 от 2015 г. Целта е да се повиши конкурентоспособността на федералното правителство, да бъде привлекателна работната среда чрез предоставяне на бонуси и стимули на федерални държавни служители в рамките на интегрирана система за човешки ресурси, която подобрява производителността и гарантира удовлетвореността на служителите.

- Индикатори за щастие и позитивизъм в работната среда - извършват се проучвания за процента на щастие, позитивност, ангажираност и лоялност.

- Нарушения и оплаквания - измерва броя на нарушенията и оплакванията, документирани чрез системата Bayanati. Електронната система за нарушения и оплаквания позволява да се въвежда повече информация за нарушения и допринася за ускоряване на работата на комисиите по жалби и нарушения, а също и подпомага управлението и управлението на делата по по-добър начин.

- Банка за умения - позволява обмен на знания между субектите на федералното правителство чрез единна база данни във федералното правителство, която е достъпна за всички служители.

Индекс на зрялост на човешките ресурси, базиран на посочените индикатори, се измерва чрез посочените електронни системи. Формирани са четири нива на зрялост. Четвърто

ниво на ЧР зрялост представлява най-високото и най-доброто ниво на развитие, докато първо ниво представлява най-ниското ниво зрялост и изисква повече усилия за подобряване на човешките ресурси, за да бъде в крак с приоритетите на правителството.

✓ 4-ниво: 95-100%

- Лидерство в прилагането на най-добрите практики в областта на човешките ресурси.
- Подкрепя визията и националния дневен ред на Обединените арабски емирства.
- Укрепване и усъвършенстване на уменията, които ще бъдат необходими.

✓ 3-ниво: 80-94%

Стратегията за човешки ресурси е интегрирана със стратегията на организацията и въздействието ѝ се отразява върху резултатите.

- Подпомага развитието на човешкия капитал във федералната правителство.
- Допринася за подобряване на процедурите за човешки ресурси и управление на таланти в организацията.

✓ 2-ниво: 50-79%

Организацията прилага ясна стратегия за човешките ресурси. Повечето от системите за човешки ресурси във федералната правителството се прилагат.

- Основните услуги за процедурите по човешки ресурси са добре управлявани.

✓ 1-ниво: 0-49%

- Стратегията за човешки ресурси е частично приложена.
- Службите за човешки ресурси подпомагат бизнес потребности.
- Някои от системите за човешки ресурси на федералните правителството се прилагат.

II. Ключови показатели за ефективност (KPI)

Показателите за хората са от съществено значение за вземането на организационни решения. Много често възниква въпросът за общата стойност на функциите свързани с човешките ресурси в организацията, и тя не е ясна за всички. За да е успешна една организация обаче, задължително условие е компетентната работа с персонала (подбор на таланти, изграждане на взаимоотношения в екипа, обучение и развитие, текучество и др.). Служителите, ангажирани с функции по управление на човешките ресурси, са ориентирани към резултати, и застават в позицията на партньор на ръководителя, а не само изпълнител. Изборът на индикатори зависи именно от целите на организацията и очакваните резултати.

Чрез използване на ключови показатели за ефективност (KPI) ръководителят изгражда глобална стратегия, взема стратегически решения, използва данните да оптимизира процеса и компетентно да организира работата на организацията. Те са предназначени да поддържат базиран на данни, основан на доказателства подход за вземане на решения за управлението на хората и развитието на организацията по устойчив и принципен начин. Наличието им ще подпомогне ръководителите в изграждането на организационна култура, в която се признава стойността на служителите, работещи за организацията. При разработването на индикатори и с цел запазване на таланта на всички нива следва да се вземат предвид и различията между поколенията - опита на поколенията и как те оформят комуникацията, мотивацията и личностното развитие. Всяко поколение носи различна перспектива, която, ако бъде разбрана, може да намали разочарованието на работното място и в същото време да увеличи ефективността. Също така следва да се имат предвид множество фактори, като: глобализацията, дигитализирането на процесите и дейностите, цифровизацията и др., така че същите да отговарят на актуалните регулаторни изисквания.

Задаването на KPI в човешките ресурси е от ключово значение за извличане на максимума от човешкия капитал на организацията. Индикаторите за човешки ресурси измерват процеси, свързани с набиране на персонал, обучение, управление на таланти, удовлетвореност, оценяване, различията, заплащането и други важни за служителите фактори. Тези индикатори ни позволяват да си поставяме цели и да знаем по всяко време дали извършваме правилните действия, за да ги постигнем⁴⁴.

Подбор на персонала

Качеството на наетите служители се определя чрез стойността, която наетите служители прибавят („внасят“) в организацията. В този смисъл добавената стойност тълкуваме като степента, в която служителите допринасят за развитието на екипа и компанията, както и ефективността и продуктивността при оценяването на техните индивидуални задачи. Този коефициент е доста труден за измерване. За да разберем неговата стойност, трябва да измерим ефекта в дългосрочен аспект, често и месеци след като сме наели служителя. За да имаме ефективно измерване, следва да създадем и стандартизирана формула. Качеството може да бъде неясна и субективна характеристика.

⁴⁴ Институт за ключови показатели за изпълнение <https://kpiinstitute.org/>

Някои от основните метрики, които се включват в тази променлива, според доклад на корпорацията LinkedIn (2017) са⁴⁵:

✓ **Метрика, свързана с представянето на новите служители.** Част от променливите, свързани с тази метрика, са стойността, която служителят допринася за организацията, брой реализирани продажби, както и обратната връзка от клиенти и колеги.

✓ **Метрика, свързана с процента напускащи и задържане на персонала.** Отбелязва степента, в която кандидатът е подходящ за позицията и за компанията като цяло. Тази променлива следва да се тълкува внимателно, тъй като причините за напускане на компанията могат да са комплексни – като например неефективно встъпително обучение в компанията или неефективни управленски практики.

✓ **Степен на удовлетвореност на мениджъра на екипа.** Показва степента, в която мениджърите на екипи, търсещи служители, са удовлетворени от качеството и бързината на процеса по подбор, както и конкретно от новоназначения служител.

✓ **Времето за запълване на позиция** е другата много необходима и дискусийна метрика.

Като индикатор за добре организиран и проведен подбор би могло да се посочи брой назначени служители за времето, което е необходимо да се назначи точният за администрацията служител. За постигането на този индикатор следва да се използва централизираният конкурс, който включва решаване на тест за общи компетентности и познания за държавната администрация.

Разходите за набиране на персонал са друг показател, който трябва да се вземе предвид. Той включва общите разходи за набиране на персонал (публикуване на обяви в специализирани портали за търсене на работа, цена на времето, инвестирано от служителите) и обучението и подготовката на нови служители.

Разходи за набиране на персонал = (Общи разходи набиране) / (общ брой служители, насти за определен период от време).

Средно време за набиране на персонал - този KPI измерва времето, необходимо за набиране на кандидат от момента на обявяване на свободната длъжност до постъпването на новия служител в организацията. Целта е да се определи нивото на ефективност на процеса на набиране на персонал. Въпреки че е важно тази цифра да бъде ниска, тя не трябва да се

⁴⁵ Лазарова, Т., ВУЗФ, Иновативно управление на човешките ресурси

използва като основен критерий, тъй като също така е важно да се наеме правилният човек за работата. За тези данни, за всеки процес на подбор трябва да се изчисли колко дни са изминали от момента на обявяване на свободната длъжност до деня на назначаването, след което да се изчисли средната стойност за организацията. Естествено, някои свободни позиции ще бъдат по-трудни за заемане от други, така че е по-добре да се работи с по-голяма извадка.

Средно време за набиране = общ брой дни, инвестирани в X процеси на подбор / брой на въпросните процеси на подбор.

Коефициент на конверсия при набиране на персонал - този процент на преобразуване позволява да се определи ефективността на процесите по подбор и кои са най-подходящите методи или канали за привличане на точния кандидат за въпросната позиция. Той измерва дела на кандидатите, които преминават към следващия етап от процеса или действително са наети. С тази информация можете да се оптимизира процесът и да намалят разходите, свързани с набирането на персонал.

Процент на реализация = (Брой избрани кандидати / Общ брой кандидати) x 100.

Например: избираме 20 кандидати, но само петима преминават към следващата фаза. Процентът на преобразуване при набиране на персонал ще бъде: $(5/20)100 = 25\%$.

Управление на таланти - няма смисъл да се привличат най-добрите таланти, ако не сме в състояние да им предложим работна среда, в която да се чувстват комфортно, мотивирани и продуктивни. Управлението на таланти е важен аспект, който трябва да се има предвид във всяка стратегия на организацията. Процентът на напускане измерва средния брой служители, които напускат компанията в рамките на определен период от време, независимо дали го правят доброволно, или не. Тази цифра показва успеха на компанията, когато става въпрос за привличане и задържане на таланти. Освен това високият процент представлява разходи за компанията по отношение на загуба на знания и инвестиции в процеси на подбор.

Степен на напускане = брой служители, които напускат компанията за определен период от време / среден брой служители в компанията през същия период.

Нива на удовлетвореност на служителите - най-добрият начин да се оцени е, като се използва проучване на работния климат и се прегледат и анализират получените резултати, за да открият проблеми и да се планират подобрения. Атмосферата на работното място е от решаващо значение за намаляване на текучеството на персонала, подобряване на чувството им за благополучие и създаване на работодателска марка, която ще привлече нови таланти.

Изчислява се, като служителите оценят работния климат например от 1 до 10 и се вземе предвид средна стойност от всички отговори.

Текучество на служители е един от най-интересните показатели за човешките ресурси. Целта е да се открие средният брой седмици, месеци или години, през които един служител остава в организацията. Колкото по-дълъг е периодът, толкова по-висока е възвръщаемостта на парите, които инвестирате в наемането им. С други думи, разкрива средното време, през което един служител остава в организацията, което показва неговата стабилност на заетостта. Високата степен на текучество на персонала струва пари, може да е знак, че заплатите са под пазарните, неудовлетвореност от работата си, че има лоша работна среда и др. Изчислява се чрез сравняване на броя на служителите, които са се присъединили към организацията през определен период, с тези, които са останали през същия период. Или по-скоро: броят на служителите, които напускат компанията през една година, разделен на средния брой служители в организацията през тази година. Получената цифра се умножава по 100, за да се получи годишният оборот.

Средно време, прекарано от служителите в организацията = общ брой дни, през които X служители са престояли в компанията / общ брой на въпросните служители.

Друг интересен показател е този за стабилност на персонала. Изчислява се по следния начин⁴⁶: $Is = Npm / Npl$, където:

Is – индекс за стабилност на персонала;

Npm – брой на хората с трудов стаж над 1 година в организацията;

Npl – брой на служителите със стаж в организацията до 1 година.

Степента на отсъствия на служителите е показател, който изчислява процента от неизпълнените договорени работни часове на служител. Включва всички видове отсъствия, независимо дали са разрешени, или не. Тази информация е много полезна при прогнозиране на отсъствия и откриване на оперативни проблеми. В допълнение чрез изчисляване на средната стойност на всеки отработен час може да се измери въздействието на отсъствията върху бюджета. Даването на възможност на служителите за достъп до дигитална система за управление на отсъствията осигурява видимост на историята им и може да ги намали.

Процент на отсъствията на служителите = (общ брой неотработени часове / общ брой часове по договор) x 100

⁴⁶ Пейчева, М. Ключови показатели в одита на човешките ресурси

Трудовите злополуки са друг важен индикатор за човешките ресурси, тъй като позволява да се прецени дали мерките за здраве и безопасност при работа се прилагат правилно и дали са ефективни. Тази информация е особено чувствителна в определени отрасли. Тя съответства на общия брой злополуки с наранявания на милион отработени часове минус броя на работниците, изложени на рискове.

Формулата е: $(\text{Брой злополуки} \times 1\,000\,000) / (\text{общ брой отработени часове} - \text{лица, изложени на риск})$.

Коефициент на конкурентоспособност на заплатите

Предлагането на справедлива заплата, която е в съответствие с пазара на труда, ще помогне на организацията да привлече и задържи таланти. Може да се изчисли спрямо частния сектор.

Коефициент на конкурентоспособност на заплатите в администрацията = средна заплата, предлагана от администрацията / средна заплата, предлагана от частния сектор.

Удовлетворение от предимствата

Този KPI ни показва дали служителите са доволни от ползите, които организацията предлага. Това обикновено се измерва чрез проучвания на ангажираността на служителите, където те са помолени да оценят удовлетворението си от общите стимули или да ги оценят един по един. Отговорът се извлича чрез изчисляване на средната оценка от всички получени отговори.

Процент за вътрешно повишение

Професионалистите често са загрижени за потенциала си за растеж в дадена организация и това е решаващ фактор за решението дали да остане, или не. Важно е служителите да разберат своя кариерен път в рамките на организацията, за да останат мотивирани в работата си и да постигнат своите лични кариерни цели. Чрез проучвания, въпросници и фокус групи служителите могат по-добре да осъзнаят и подредят своите лични и професионални цели за развитие. Насърчаването на вътрешните подбори за повишаване в длъжност и инвестирането в тях е от ключово значение за задържането на таланта.

Коефициент на вътрешно повишение = брой служители, повишени през определен период от време / общ брой служители в компанията през същия период.

90-дневен процент на неуспех

Този КРІ измерва процента на новоназначените, които остават в компанията за по-малко от 90 дни. Помага за разбиране ефективността на процесите за набиране на персонал и ползите, които организацията предлага.

Новоназначени, които напускат в рамките на 90 дни = (общ брой неуспешни набирания през първите 90 дни / общ брой новоназначени през същия период) x 100.

Степен на доброволно напускане

Друг интересен ЧР индикатор е процентът на служителите, които доброволно напускат организацията през първата си година на работа. Това ни казва нещо за успеха на процесите на адаптиране, както и за работния климат.

Служители, които напускат компанията през първата си година = (общ брой служители, които напускат компанията през първата си година / общ брой новоназначени през същия период) x 100.

Обучение

Обучението е друг начин за повишаване на продуктивността и ефективността на екипа. Това включва предлагане на подходящи инструменти и знания за изпълнение на дадена задача. Насърчаването на този вид дейност също кара служителите да чувстват по-силна връзка с компанията и повишава тяхната ангажираност и мотивация. Степента на участие в обучението показва доколко екипът се интересува от обучението, което организацията предлага. Той ще ви каже колко служители присъстват на сесиите и ще предприеме действия за насърчаване на тяхното участие.

Степен на участие в обучение = (общ брой служители, посещаващи програма за обучение / общ брой служители, поканени да присъстват на програмата за обучение) x 100.

Друг показател е този за „инвестиции в обучение”. Един от най-често използваните начини за изчисляване на този показател е⁴⁷: **HRI = Th/Fts**.

Където: HRI – инвестиции в обучение, Th – общо часове за обучение, Fts – персоналът на пълен работен ден. Този показател се изчислява обикновено за година. Такъв индикатор може да се изведе и за новоназначените служители.

Производителност

Измерването на ефективността или представянето на служителите е друга важна задача в отдела за човешки ресурси. Става все по-често срещано да се работи за постигане на цели,

⁴⁷ Пейчева, М. Ключови показатели в одита на човешките ресурси

така че е жизненоважно да се наблюдават и контролират тези цели. Тези КРІ ще разкрият нивото на производителност на екипа, ще открият пиковите натоварвания, като ще позволят да се управлява по-добре човешкият капитал.

Извънреден труд

Извънредният труд е изключително интересен индикатор, тъй като може да разкрие важна информация, когато е организиран в конкретен контекст. Внезапното увеличение може да е резултат от по-голяма ангажираност на служителите или неефективно управление на процесите. Това от своя страна може пряко да повлияе на друг КРІ - процент на отсъствия.

Отработени извънредни часове = общ брой допълнителни часове, отработени от всички служители / общ брой на въпросните служители.

Култура и работодателска марка

Културата и имиджът, които организацията демонстрира навън, са ключов фактор за привличането на нови таланти. Стратегиите за човешки ресурси често включват действия, насочени към подобряване на тази област. Ако екипът е доволен, тогава културата и действията в организацията са положителни. Това означава, че служителите ще бъдат посланици, като по този начин ще подобрят външния имидж. Най-добрият начин да се разбере това е чрез анкети, в които служителите оценяват удовлетвореността си. Следващата стъпка е да се изчисли средната стойност от получената обща сума.

Препоръчително е да се следят и следните показатели:

- Възвръщаемост на инвестициите от обучение на служителите;
- Печалба от един служител.

III. Онлайн проучване на приложимостта на изведените показатели за ефективност

На базата на проучването на съвременната научна литература и международни стандарти бяха идентифицирани редица потенциални ключови индикатори за оценката на ефективното управление на човешките ресурси в организациите. Следващата задача на анализа бе да се установи доколко или кои от тези потенциални показатели са важни и релевантни за управлението на човешките ресурси в българската държавна администрация. Заимстването на стандарти и добри практики от чужди държави невинно е лесен и праволинеен процес, често има нужда от адаптация или транспониране, а понякога дори е

невъзможно една добра практика да бъде въведена заради специфични правни или културни ограничения.

За да се провери доколко резултатите от анализа са приложими в българската държавна администрация, бе решено да се проведе онлайн допитване сред звената „Човешки ресурси“ в публичния сектор. Резултатите от него щяха да дадат отговор и на въпроса дали отделните индикатори има приблизително еднаква важност или едни от тях се разпознават като значително по-ключови от други. Ако се установи, че показателите са приблизително еднакво важни, то в рейтинга за оценка на зрелостта на „Човешките ресурси“ те трябва да бъдат оценявани с еднаква тежест, в противен случай тежестите на оценките не трябва да са едни и същи и трябва да бъде конструирана система за оценяване, в която оценките по показателите да се умножават по важността на самия показател.

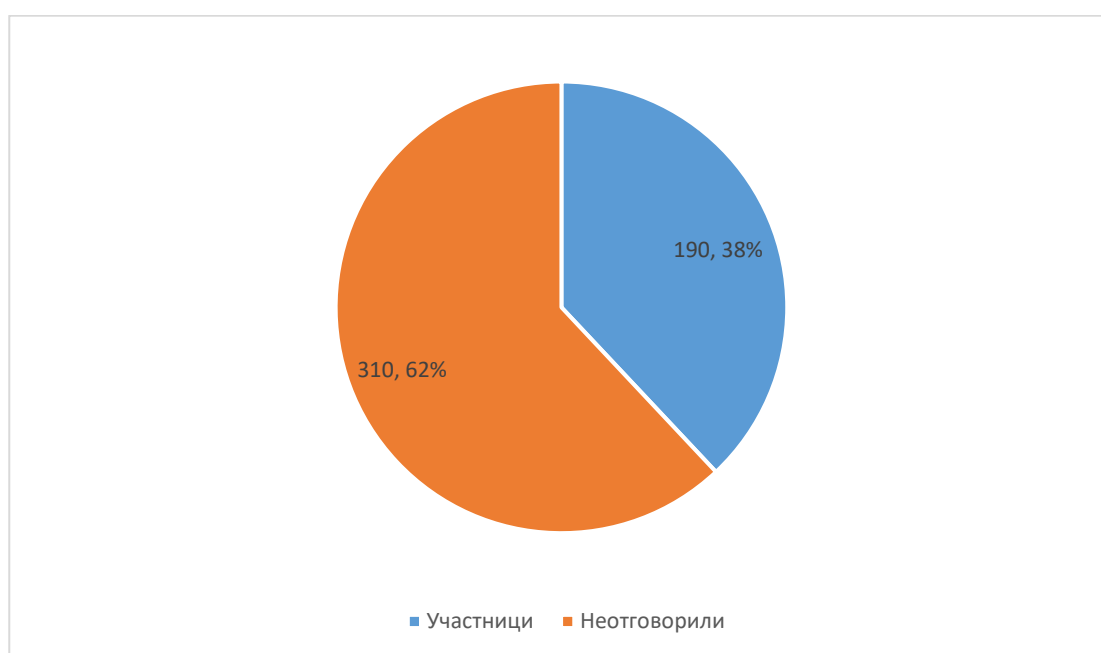
За провеждане на проучването беше създадена анкетна карта, която съдържаха всички идентифицирани в международните стандарти и специализираната литература показатели. Това бяха следните 42 индикатора:

1. Разработване на ключови индикатори за измерване на изпълнение на функциите в дадената администрация;
2. Развиване образа на администрация като привлекателно място за работа;
3. Дигитализация на ЧР услуги;
4. Свързване на развитието на човешките ресурси със стратегията на администрацията;
5. Разработване на компетентностни модели;
6. Проектиране или редизайн на длъжности и професионални роли;
7. Разработване на длъжностни характеристики;
8. Разработване на критерии за подбор на нови служители;
9. Въвеждане на методи за подбор, които повишават неговата обективност и валидност;
10. Бързо и ефективно запълване на вакантните длъжности;
11. Въвеждане на нови служители в работата;
12. Идентифициране на потребности от обучение;
13. Въвеждане и управление на електронни обучения;
14. Въвеждане и управление на възможности или системи за учене на работното място;
15. Споделяне и разпространение на знания;
16. Организиране (с помощта на ИПА или други институции) продължаващото обучение на служителите;

17. Въвеждане на методи за оценка на програмата и оценка на ефективността от обучението;
18. Въвеждане на показател „инвестиции в обучение“;
19. Разработване на критерии за оценка на персонала;
20. Въвеждане на различни начини за оценяване – 360⁰, самооценка и др.;
21. Разработване кариерни пътеки и модели за професионално развитие и кариерно израстване;
22. Идентифициране, подкрепа, развитие и задържане на талантите в администрацията;
23. Повишаване на мотивацията и ангажираността;
24. Въвеждане на системи за допълнително стимулиране;
25. Въвеждане на гъвкави условия на работа;
26. Въвеждане на дистанционната работа;
27. Намаляване на текучеството;
28. Анализ на причините за напускане;
29. Въвеждане и управление на програми за приемственост;
30. Подпомагане на сътрудничеството между различните поколения;
31. Укрепване на вътрешните комуникации;
32. Промотиране на етиката и интегритета;
33. Изграждане на екипи;
34. Развитие на лидерски умения;
35. Грижи за служителите чрез подкрепа на здравословните и безопасни условия на труд;
36. Намаляване на стреса на работното място;
37. Наблюдение и оценка на благосъстоянието на служителите;
38. Промотиране на здравословен начин на живот;
39. Измерване на ангажираността и удовлетвореността на служителите;
40. Изграждане на силна организационна култура;
41. Развиване на сътрудничество с университети и други учебни заведения;
42. Управление на стажантски програми.

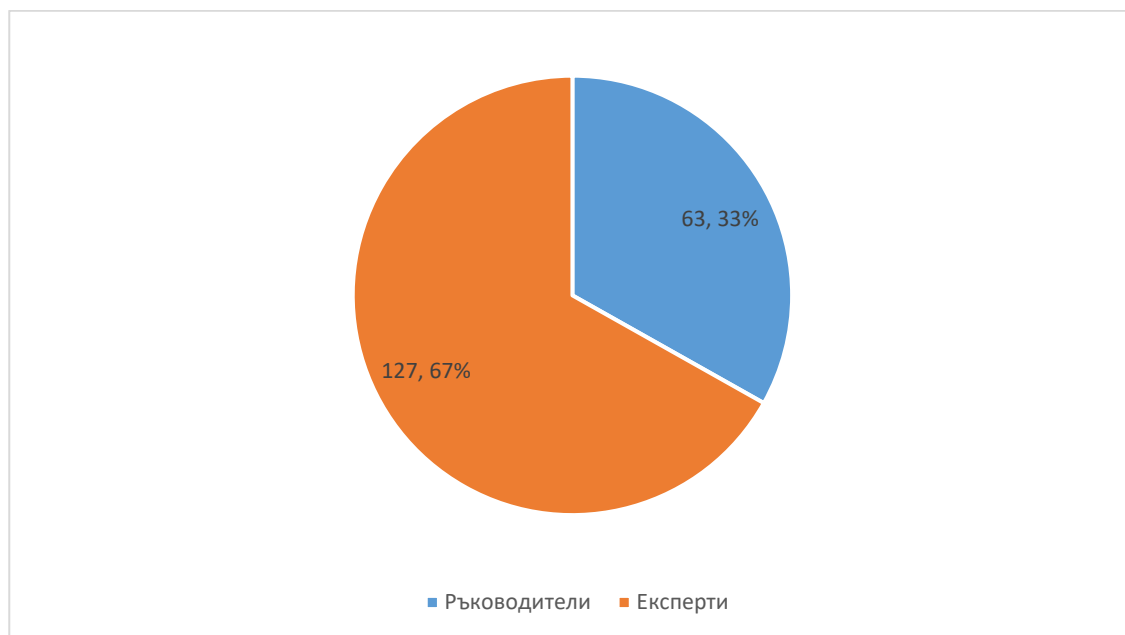
Съдържанието на анкетната карта беше обсъдено с опитни специалисти от различни звена „Човешки ресурси“ в централната администрация. Техните предложения и коментари бяха отразени във финалния вариант на анкетата.

Онлайн проучването бе осъществено с институционалната подкрепа на Института по публична администрация. Анкетната карта бе качена на платформата за онлайн анкети на ИПА и бе разпространена до приблизително 500 специалисти от звената „Човешки ресурси“ в публичния сектор. В периода 15 – 30 май 2023 година бяха събрани отговорите на 190 респонденти. Резултатите, представени в графика 1, показват, че 38% от запитаните са дали мнението си за важността на ключовите индикатори. Това е доста повече от типичния 20-процентен дял на отговарящите на онлайн анкети, което дава основания да се мисли, че проучването е породило значителен интерес сред целевата група.



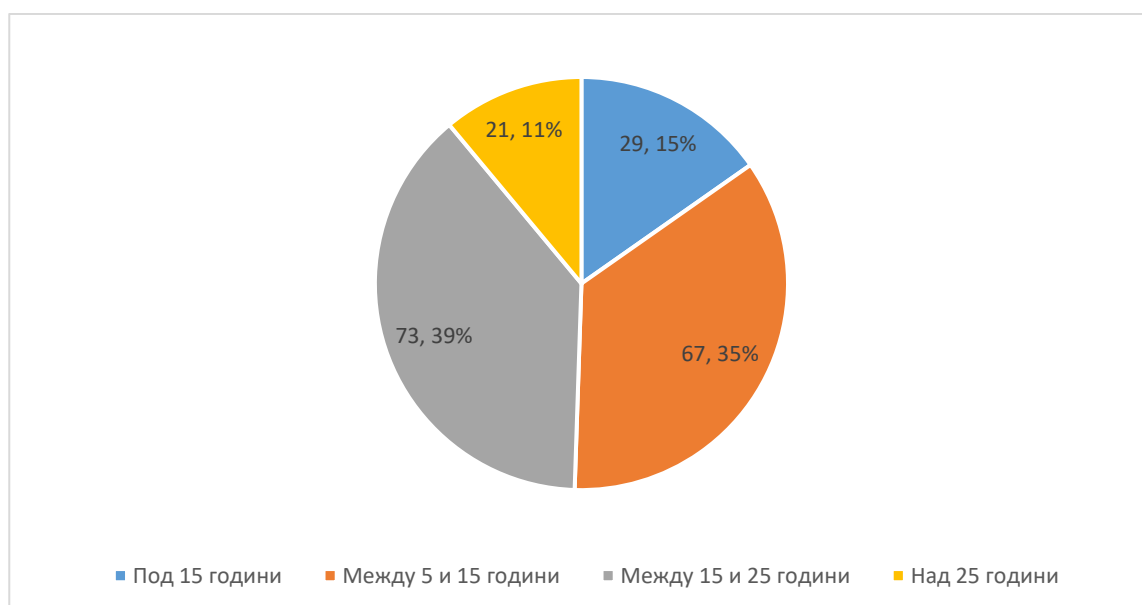
Графика 1. Участие в онлайн анкетата

В графики 2, 3 и 4 е представено разпределението на респондентите по основните демографски и организационни признаци: длъжност, стаж и тип администрация.



Графика 2. Разпределение на участниците в анкетата по длъжност

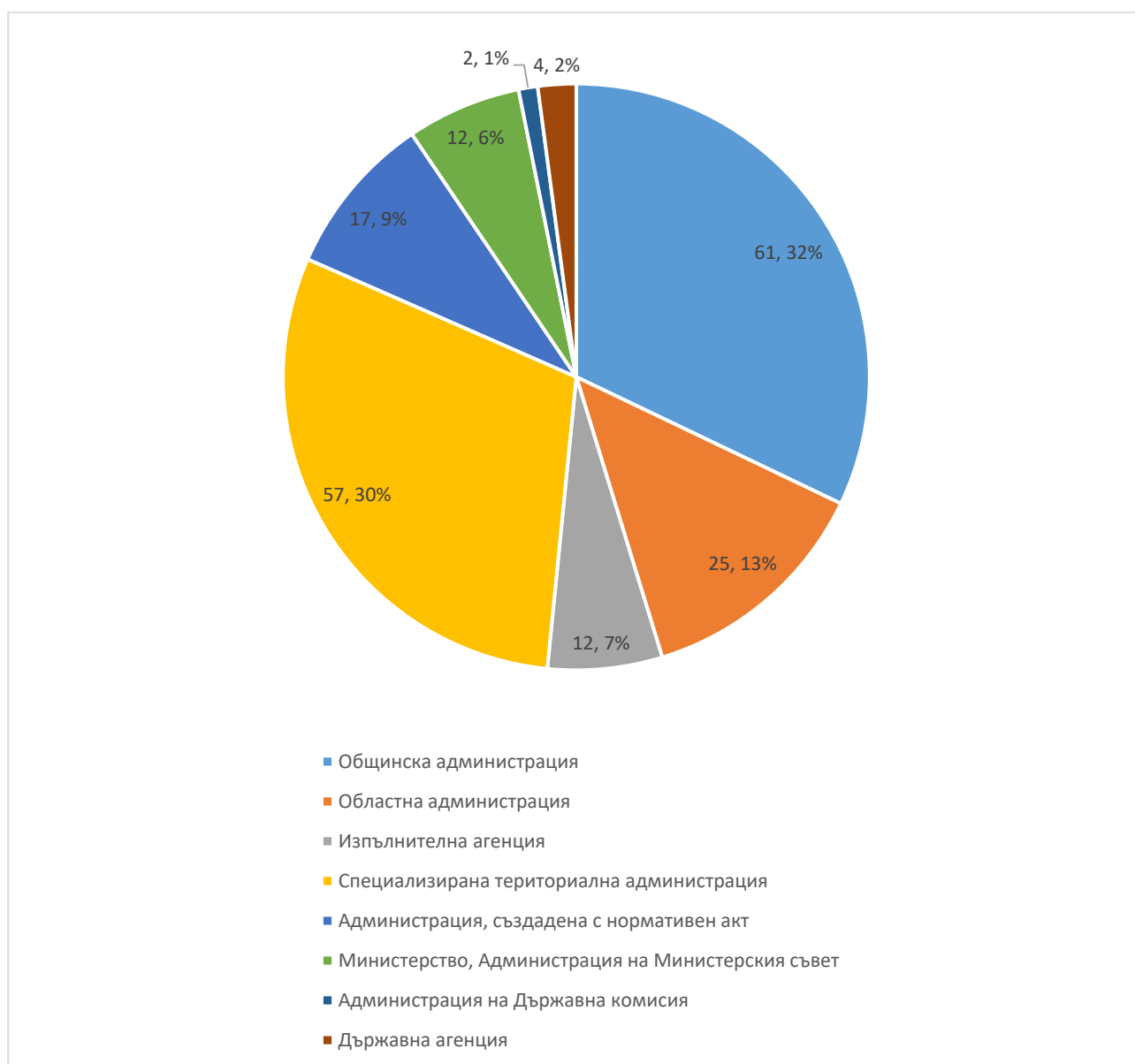
Разпределението на участниците по длъжност показват, че ръководителите вероятно са свръхпредставени в извадката. Това обаче може да се дължи и на факта, че анкетата обсъжда стратегически за звената „Човешки ресурси“ въпроси и следователно те са породили по-силен интерес сред ръководителите.



Графика 3. Разпределение на участниците в анкетата по стаж

Разпределението на респондентите по стаж е близко до очакваното – преобладават служителите с опит между 15 и 25 години (39%), следвани от тези с опит между 5 и 15 години (35%). Служителите със стаж под 15 години са 15%, а тези със стаж над 25 години – 11%.

Разпределението по тип администрации (графика 4) също изглежда близко до очакваното – най-много са участниците от общинските администрации и специализираните териториални администрации. Министерствата, администрацията на Министерския съвет и администрациите на държавните агенции също са адекватно представени. По-слабо от очакваното е може би само участието на звената „ЧР“ в изпълнителните агенции.



Графика 4. Разпределение на участниците по тип администрация

Представените данни в графики 2-4 показват, че анкетата е получила широк отзвук сред професионалната общност. Допълнително трябва да се отбележи, че показателите за ефективност, както и данните от анкетното проучване бяха представени на Националната среща на специалистите „Човешки ресурси“ в държавната администрация, състояла се от 5 до 7 юни в Несебър. Благодарение на това събитие още 150 специалисти „ЧР“ в държавната администрация имаха възможност да споделят своето мнение относно релевантността и приложимостта на критериите.

Участниците в онлайн анкетата трябваше да оценяват важността на посочените по-горе индикатори, като използват 4-степенна скала за отговор със степени:

- 1- Маловажно;
- 2- Донякъде важно;
- 3- Важно;
- 4- Изключително важно.

Респондентите бяха уведомени, че анкетното проучване се провежда от Института по публична администрация и че неговата крайна цел е извеждането на критерии за оценка на ефективността на звената по УЧР в държавната администрация. Участниците бяха уверени, че анонимността им е гарантирана и бяха информирани, че тяхното мнение е нужно, за да се оцени релевантността и приложимостта на ключовите индикатори за ефективността на „Човешките ресурси“, изведени на базата на проучване на научната литература, международните стандарти и най-добрите световни практики. От респондентите се очакваше да определят за всяко твърдение доколко описаната в него дейност е важна за ефективното управление на човешките ресурси в българската администрация. При отговора си те трябваше да изхождат от сегашната ситуация и очакванията си за близко бъдеще (например в следващите 5 години). Освен това участниците в анкетата бяха инструктирани да се абстрахират от това дали дадената дейност се изпълнява или в тяхната администрация - ако смятат, че дейността е важна за оценката на ефективното управление на човешките ресурси, те трябваше да я определят, като отговорят така, дори и ако не се извършва от тях на практика.

IV. Резултати от проучването

Логически, индикаторите за ефективност на звената „Човешки ресурси“ могат да бъдат подредени в 6 широки области:

- **Осигуряване на ефективност на администрацията.** В тази област влизат: наличие на стратегия или план за развитието на човешките ресурси, свързан със стратегията за развитие на администрацията, методически насоки, указания или процедури за въвеждане на количествени и обективно измерими индикатори за оценка на свършената работа (за поставяне и оценяване на индивидуални цели или каскадиране от програмното бюджетиране на администрацията до индивидуалните цели на служителите), длъжностни характеристики, които ясно, точно и конкретно описват длъжностните задължения на отделните служители, компетентностни модели с ясни поведенчески индикатори и примери за добро и слабо изпълнение, надграждащи и доразвиващи представените в наредбата, разработени и въведени програми за управление на приемствеността.

- **„Мотивиране и ангажиране“.** В тази област влизат: разработени кариерни пътеки и система за кариерно израстване, внедрени програми за идентифициране, подкрепа, развитие и задържане на талантите, предприети мерки за намаляване на текучеството и подкрепа на ангажираността, предприети мерки за въвеждане на справедливи системи и механизми за стимулиране на служителите, например методически насоки, указания или процедури, обвързващи ДВПР с изпълнението на индивидуалните цели и целите на структурните звена.

- **„Подбор и наемане“.** В тази област влизат: предприети мерки за утвърждаване на публичния образ на администрацията като привлекателно място за работа, ефективни и работещи стажантски програми, използване на обективни и валидни инструменти за подбор, въведени мерки за подобряване на организацията и взаимодействието с ръководството и другите звена за бързото и ефективно попълване на вакантните места.

- **„Обучение и развитие“.** В тази област влизат: проведени проучвания за идентифицирането на потребности от обучение, ефективно използване на възможностите за продължаващо обучение, внедряване на гъвкави форми на учене на работното място и системи за управление на знанията, внедрени ефективни подходи за въвеждане на нови служители в работата.

- **„Организационна култура и вътрешни комуникации“.** В тази област влизат: мерки за подпомагане изграждането и развитието на екипите, мерки за подпомагане сътрудничеството между поколения, мерки за управление на различията в администрацията,

мерки за промотиране на работната етика и интегритета, мерки за подкрепа на отворената вътрешна комуникация в администрацията.

- **„Условия на труд“.** В тази област влизат: въвеждане на гъвкави условия на труд в администрацията, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, мерки за намаляване на стреса в работната среда, дигитализация на услугите в областта на УЧР.

Класификацията на индикаторите в широки категории преследва две цели:

1. Структуриране на широкото поле на дейност на специалистите УЧР;
2. Осигуряване на баланс между различните дейности, така че да се осигури както актуалната дейност, така и бъдещото развитие на администрацията с квалифицирани и мотивирани служители.

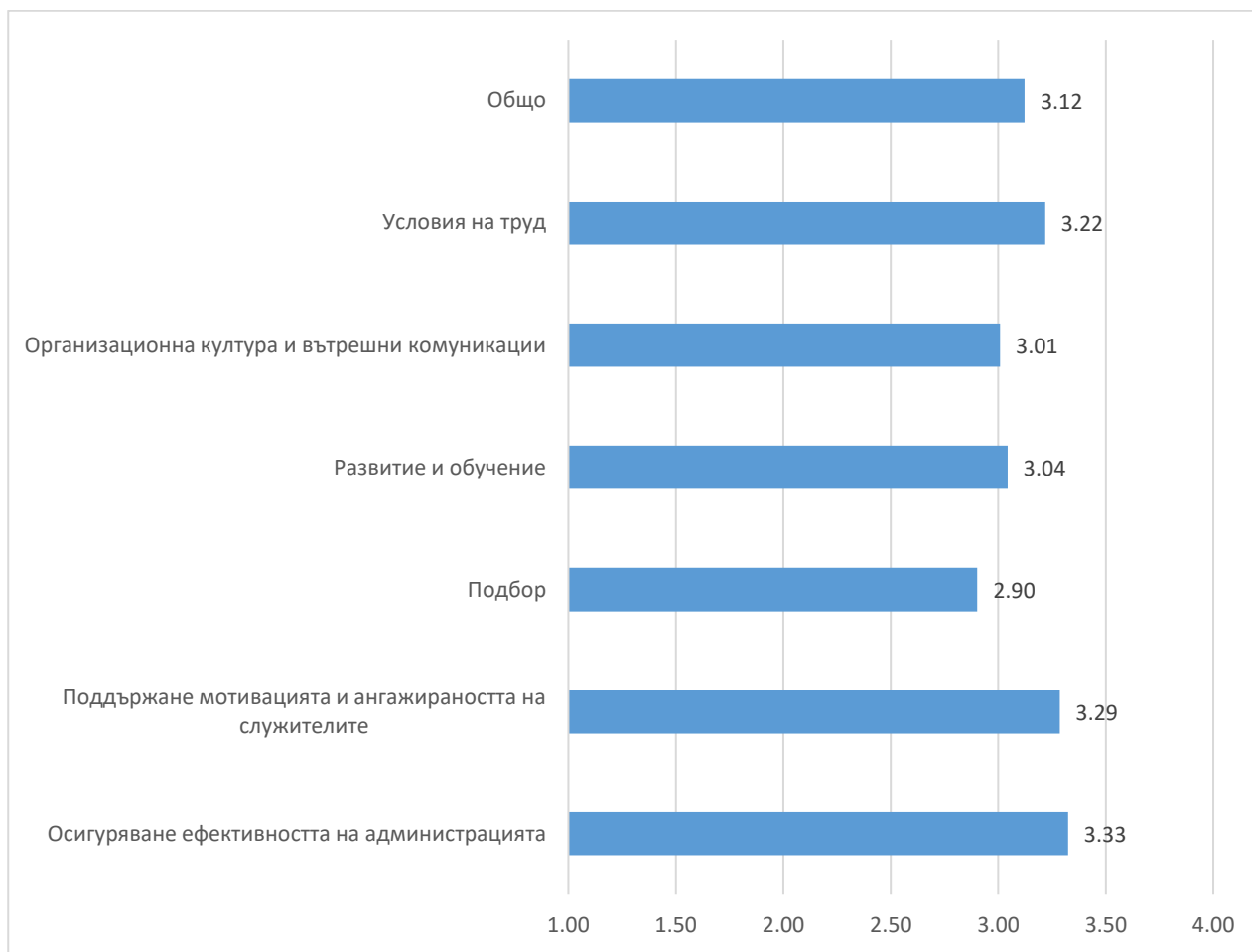
В графика 5 са представени обобщени данни от анкетното проучване. Тя съдържа разпределението на отговорите „изключително важно“, „важно“, „донякъде важно“ и „маловажно“ за всички показатели, включени в анкетата. Това всъщност са обобщени средни отговори на 190-те участници в анкетата. За да се интерпретират резултатите, трябва първо да се обясни как те са получени и какво представляват. Използвайки скалата за отговори бяха изчислени средните стойности от всички дадени отговори по всички въпроси от анкетната карта. След това на базата на първоначалната скала за отговори, средните резултати бяха класифицирани в четирите основни категории: под 1,5 точки - *маловажно*, до 2,5 точки - *донякъде важно*, под 3,5 - *важно*, и над 3,5 - *изключително важно*.



Графика 5. Разпределение на средните стойности на отговорите в анкетата

Както може да се види от данните в графика 5, преобладаващите оценки са „важно“ (70%), следвани от „изключително важно“ (28%) и донякъде важно (2%). Тези данни показват, че в огромното си болшинство участниците в анкетното проучване разпознават като важни и приложими международните стандарти и критерии за оценка на ефективността на звената „УЧР“.

В графика 6 са представени и резултатите за шестте широки области. Средната оценка за всички включени в анкетната карта дейности е 3,12, което показва, че огромната част, ако не и всички индикатори се разпознават от преобладаващата част от респондентите като важни и за ефективното управление на човешките ресурси в българската държавна администрация. От шестте области с най-висока средна оценка е „Осигуряване на ефективността на администрацията“ (3,33), следвана от „Поддържане мотивацията и ангажираността на служителите“ (3,29). С най-ниска оценка са дейностите, свързани с „Подбора“ (2,90). Тъй като стандартното отклонение на средната е 0,35, може да се твърди, че разликите между оценките на шестте области са в рамките на статистическата грешка и че следователно всички области са важни и имат приблизително една и съща тежест.



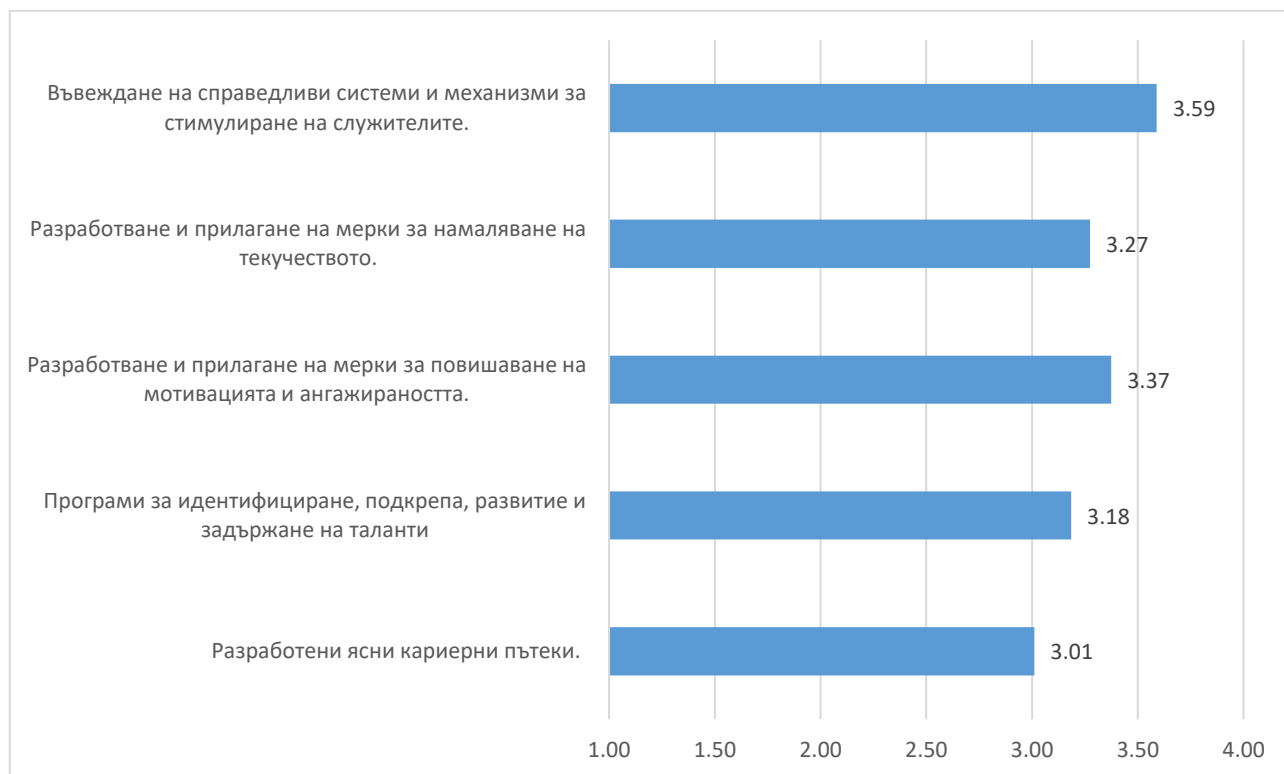
Графика 6. Оценки на важността на шестте широки области на отговорност на УЧР

В следващите графики са представени резултатите от анкетното проучване по отделните дейности.



Графика 7. Оценки на важността на дейностите от област „Осигуряване ефективността на администрацията“

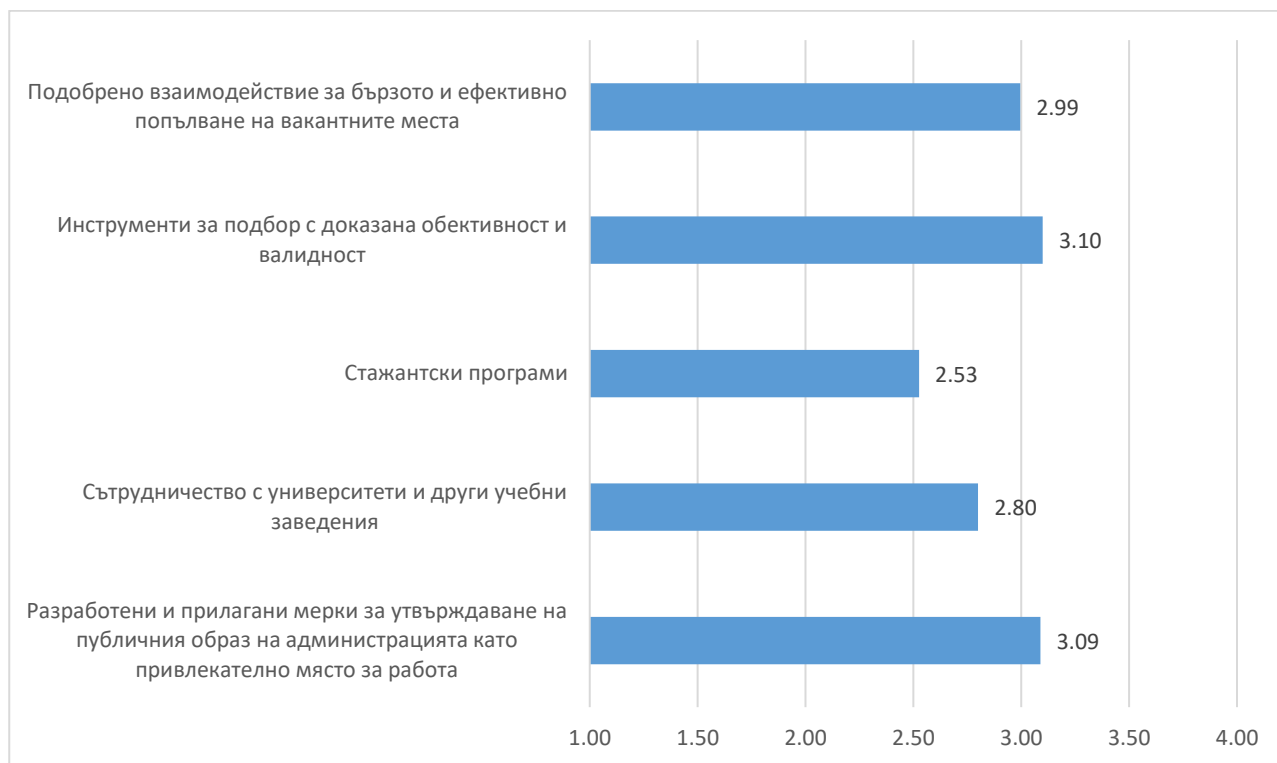
В графика 7 са представени резултатите за област „Осигуряване ефективността на администрацията“. Тя е с най-високата обща оценка сред всички области, а както показват резултатите в графиката, и всички УЧР дейности, свързани с нея, са оценени категорично като важни. Особен акцент респондентите поставят върху необходимостта от разработване и внедряване на програми за управление на приемствеността (3,48), но дори и дейността с най-нисък резултат – разработването на количествени и обективно измерими индикатори за оценка на свършената работата (3,23) съвсем еднозначно се определя като важна от повечето анкетирани.



Графика 8. Оценки на важността на дейностите от област „Поддържане мотивацията и ангажираността на служителите“

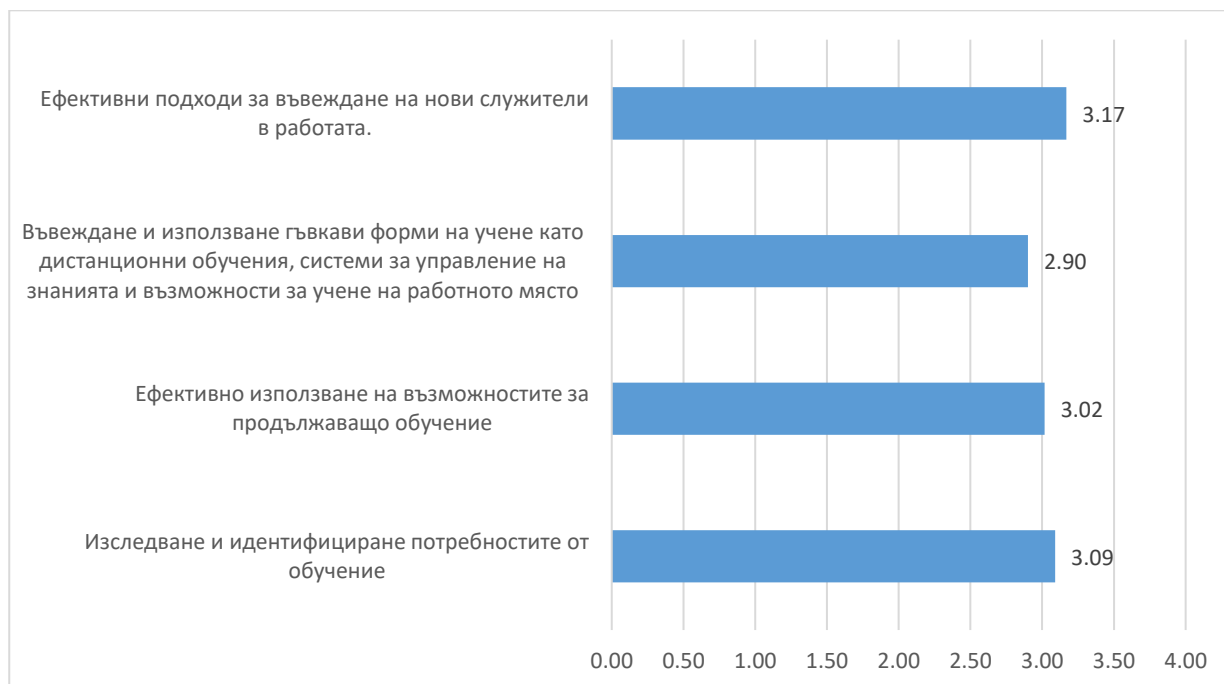
Резултатите на дейностите в област „Поддържане мотивацията и ангажираността на служителите“ показват значително по-голяма вариация (виж графика 8). Респондентите смятат, че е изключително важно да се разработят и внедрят справедливи системи за стимулиране на служителите (3.59), докато разработването на ясни кариерни пътеки, макар и също да се оценява като важно, е с чувствително по-ниска средна оценка (3,01).

В графика 9 са изложени резултатите за дейностите в областта „Подбор и набиране“. Това е областта с най-ниска средна оценка и данните в графиката показват защо. Стажантските програми (2,53) и донякъде сътрудничеството с университетите (2,80) са получили сравнително ниски средни оценки. Това би могло да се обясни с факта, че в извадката преобладават ЧР специалисти от общини и териториални администрации, които вероятно рядко управляват стажантски програми и изглежда не са заинтересовани от сътрудничество с висши учебни заведения.



Графика 9. Оценки на важността на дейностите от област „Подбор и набиране“

В графика 10 са изложени данните за област „Обучение и развитие“. Оценките за всички дейности могат да се определят като „важни“, с много малки разлики между тях.

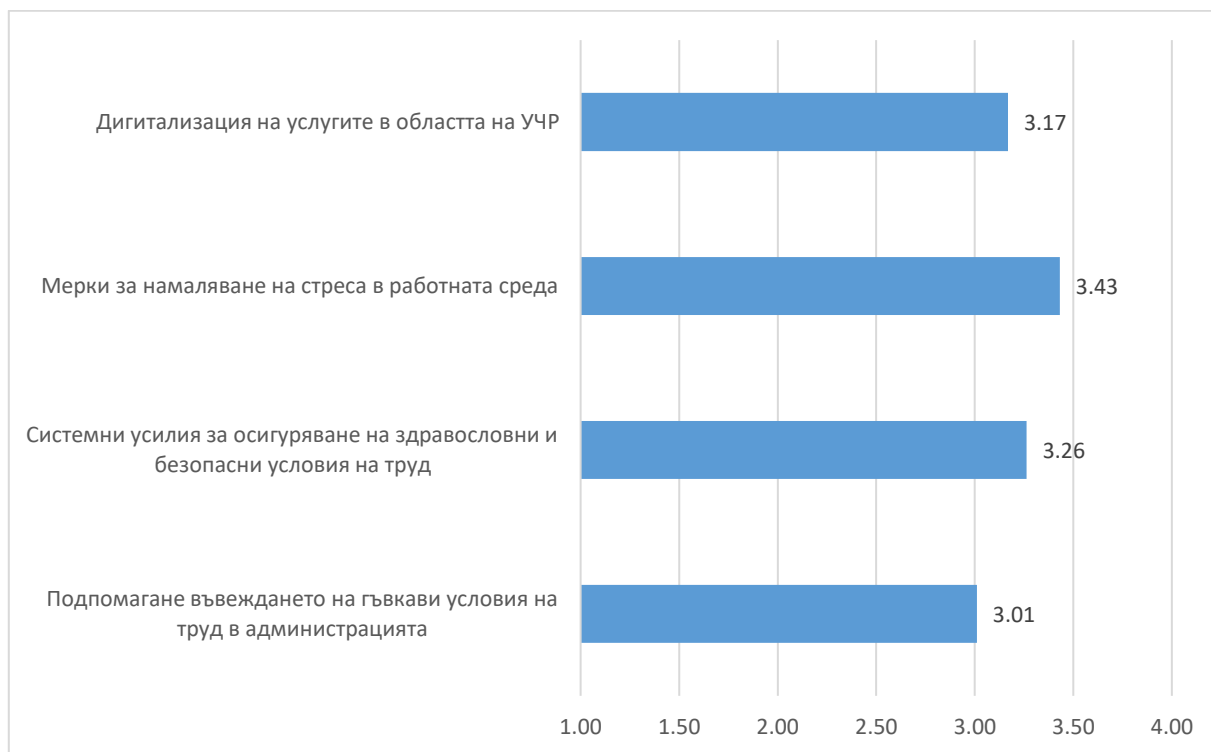


Графика 10. Оценки на важността на дейностите от област „Обучение и развитие“



Графика 11. Оценки на важността на дейностите от област „Организационна култура и вътрешни комуникации“

В графика 11 са изложени оценките за област „Организационна култура и вътрешни комуникации“. Резултатите показват, че респондентите еднозначно разпознават като важни ЧР дейности укрепването на организационна култура, развитието на екипи и вътрешните комуникации и развитието на силна работна етика. С относително по-нисък резултат, но също като важно е оценено въвеждането на програми за управление на различията в администрациите.



Графика 12. Оценки на важността на дейностите от област „Организационна култура и вътрешни комуникации“

В графика 12 са показани оценките на дейностите от област „Работни условия“. Това е най-хетерогенната област, защото включва не само подобряването на работните условия, но и дигитализирането на ЧР услугите. Независимо от това всички дейности са определени от респондентите като важни, а с най-високата оценка са мерките за намаляване на стреса в работата.

Резултатите от анкетното проучване дават категорична подкрепа за внедряване на международните стандарти за оценка на дейността на звената „Човешките ресурси“ в българските администрации. 35 от предложените 42 индикатора са оценени със средна оценка над 3, а 5 от останалите 7 са със средни оценки над 2,80. Всъщност стажантските програми и мерките за управление на различията са единствените индикатори, в чиято важност не са убедени една миноритарна, но все пак съществена част от участниците в анкетата.

На основата на резултатите от анкетното проучване и дискусиата по време на годишната среща на специалистите „Човешки ресурси“ в държавната администрация може да

се твърди, че професионалната общност припознава международните стандарти за валидни и приложими критерии за оценката на зрелостта на звената „УЧР“ в държавната администрация. Въпросът, който сега стои, е как тези критерии да бъдат обективно и ефективно измерени, така че рейтингът на зрелостта на „ЧР“ действително да отразява постигнатите от звената резултати. В последната част от анализа е предложен вариант как цялата система може да бъде изградена на практика и на основата на получените емпирични резултати.

V. Рейтинг за оценка на зрелостта на звената „Човешки ресурси“ в държавната администрация

Резултатите от проучването показват, че изведеният списък с показатели за оценката на дейността на звената „Човешки ресурси“ е валиден, релевантен и приложим. Логическата подредба на критерии в шест широки области на базата на основните функции на УЧР може да се определи също като валидна и подкрепена от данните, тъй като средните оценки на областите са приблизително еднакви. Няма професионална функция на ЧР, която да е с изразен приоритет пред другите, което означава, че звената „Човешки ресурси“ трябва да покриват целия спектър от критерии, а да не се фокусират върху малка част от тях като изключително важни функции. Освен това вариацията между средните оценки на различните показатели е сравнително малка, което показва, че не е нужно да се въвеждат тежести на ниво показатели, освен за да се балансират оценките по отделните области или функции на човешките ресурси.

Целта на този проект е да спомогне за повишаване на ефективността на звената „Човешки ресурси“ в държавната администрация. Чрез извеждането и валидирането на критериите за оценка е направена първата важна крачка в тази посока, тъй като всяко звено „ЧР“ може да се ориентира в очакванията и изискванията към своята дейност. За валидността и популярността на самия Рейтинг на зрелостта обаче това не е достатъчно – трябва да бъдат намерени механизмите, по които постигнатите резултати ще бъдат обективно измерени.

Измерването на постиженията е специфично за различните критерии. Ще бъдат използвани обективни данни (например записи в Административния регистър, бази данни на Института по публична администрация и др.), данни от национални и локални анкетни проучвания (ако те отговорят на изисквания за обективност и валидност), писмени документи, публикации в медии и други публични източници, представени добри практики, доказателства за дигитализирани ЧР услуги и пр. В следващите параграфи на този раздел предлагаме вариант на система за оценяване на зрелостта, който е базиран на емпиричните резултати от

проучването и допълнителното проучване на наличните източници на информация. Този вариант е само един възможен модел за бъдещия Рейтинг – комисията, която ще бъде създадена, за да провежда реалното оценяване, ще може да променя системата и да я адаптира в зависимост от стратегическите цели и конкретните приоритети на държавната администрация.

Област „Осигуряване на ефективност на администрацията“ - минимум 0 - максимум 10 точки. Оценката ще се формира от оценките на следните индикатори:

- Наличие на стратегия или план за развитието на човешките ресурси, свързан със стратегията за развитие на администрацията 0 - 2 точки.
- Количествени, обективно измерими индикатори за оценка на свършената работа (Методически насоки, указания или процедури за поставяне и оценяване на индивидуални цели или каскадиране от програмното бюджетиране на администрацията до индивидуалните цели на служителите) 0 - 2 точки.
- Длъжностни характеристики, ясно, точно и конкретно описващи длъжностните задължения на отделните служители 0 - 2 точки.
- Компетентностни модели с ясни поведенчески индикатори и примери за добро и слабо изпълнение, надграждащи и доразвиващи представените в Наредбата 0 - 2 точки.
- Разработени и въведени програми за управление на приемствеността 0 - 2 точки.

Област „Мотивиране и ангажиране“ - минимум 0 - максимум 10 точки. Оценката ще се формира от оценките на следните индикатори:

- Разработени кариерни пътеки и система за кариерно израстване 0 - 2 точки.
- Внедрена програма за идентифициране, подкрепа, развитие и задържане на талантите 0 - 2 точки.
- Резултати от Барометър на ангажираността - 2 точки за Топ 20, 1 точка за резултат над средния за страната.
- Мерки за намаляване на текучеството - резултати от административния регистър, въведени интервюта при напускане и мерки за намаляване на текучеството на базата на събраната информация.

- Справедливи системи и механизми за стимулиране на служителите (методически насоки, указания или процедури обвързващи ДВПР с изпълнението на индивидуалните цели и целите на структурните звена).

Област „Подбор и наемане“ - минимум 0 - максимум 10 точки. Оценката ще се формира от оценките на следните индикатори:

- Мерки за утвърждаване на публичния образ на администрацията като привлекателно място за работа 0 - 2 точки.
- Ефективни стажантска програми 0 - 2 точки.
- Използване на процедура и инструменти за подбор с доказана обективност и валидност, например тестовите за общи компетентности на ИПА или други подобни надеждни, обективни и валидни инструменти 0 - 4 точки.
- Въведени мерки за подобряване на организацията и взаимодействието с ръководството и другите звена за бързото и ефективно попълване на вакантните места (данни от АР, анонимни анкети и пр.) 0 - 2 точки.

Област „Обучение и развитие“ - минимум 0 - максимум 10 точки. Оценката ще се формира от оценките на следните индикатори:

- Идентифициране потребности от обучение 0 - 2 точки.
- Ефективно използване на възможностите за продължаващо обучение (съотношение между щат на администрация и обучени служители, план за обучение, базиран на идентифицирани потребности от обучение на администрация, съотношение между заявени и дипломирани служители) 0 - 4 точки.
- Внедряване на гъвкави форми на учене като дистанционни обучения, системи за управление на знанията и възможности за учене на работното място 0 - 2 точки.
- Внедрени ефективни подходи за въвеждане на нови служители в работата 0 - 2 точки.

Област „Организационна култура и вътрешни комуникации“ - минимум 0 - максимум 10 точки. Оценката ще се формира от оценките на следните индикатори:

- Мерки за подпомагане изграждането и развитието на екипите 0 - 2 точки.
- Мерки за подпомагане сътрудничеството между поколения 0 - 2 точки.

- Мерки за управление на различията в администрацията 0 - 2 точки.
- Мерки за промотиране на работната етика и интегритета 0 - 2 точки.
- Резултати от Учеща ли е Вашата администрация - 1 точка за резултат в най-добрите

25 процента.

- Мерки за подкрепа на отворената вътрешна комуникация в администрацията 0 - 1 точка.

Област „Условия на труд“ - минимум 0 - максимум 10 точки. Оценката ще се формира от оценките на следните индикатори:

- Въвеждането на гъвкави условия на труд в администрацията 0 - 2 точки.
- Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд 0 - 2 точки.
- Мерки за намаляване на стреса в работната среда 0 - 2 точки.
- Дигитализация на услугите в областта на УЧР 0 - 4 точки.

Предложената система за оценяване е комплексна и изисква екстензивни проучвания. Това може да затрудни работата на Комисията, която ще оценява зрелостта на звената „Човешки ресурси“ и практическото приложение на рейтинга. За да се опрости нейната дейност, е възможно да бъде подготвен въпросник за самооценка, който да бъде попълван от самите звена „Човешки ресурси“. Това не само ще опрости задачата на Комисията, но и ще подпомогне ориентацията на специалистите в изискванията и очакванията към тяхната дейност. Всяко звено „Човешки ресурси“ на практика ще знае и разбира какво точно трябва да направи, за да подобри своя рейтинг. Вярваме, че това ще допринесе не само за обективността на рейтинга, но и за повишаване на професионализма на специалистите „Човешки ресурси“ в държавната администрация. Комисията, която ще провежда оценяване ще използва, но и ще проверява самооценките, като ще изисква конкретни доказателства за самооценките.

VI. Заключение

Публичните администрации в цяла Европа повече от всякога са предизвикани от обществото да показват и подобряват тяхната добавена стойност в поддържането и по-нататъшното развитие на социалната държава. В тези времена на социално-икономическа криза и режима на строги икономии, ефективността на политиките, оперативното изпълнение и качеството на публичните услуги са решаващи фактори в отговор на променящите се нужди и очаквания. Отличните резултати, свързани с работата на организациите,

гражданите/потребителите, хората и обществото се постигат чрез лидерство, което управлява стратегии и планиране, хора, партньорства, ресурси и процеси⁴⁸. Дейността по управление на човешките ресурси е насочена към постигане на планираните нива на организационно представяне, което зависи във висока степен от способностите на ръководителите да привличат необходимите хора, да ги оценяват и възнаграждават според приноса им, да ги обучават и развиват и да печелят тяхната всеотдайност и ангажираност⁴⁹.

В период на бързата промяна на пазара на труда, водена от нови технологии и глобализирана икономика със задълбочени международни взаимодействия, служителите, ангажирани с функции по управление на човешките ресурси, могат да добавят стойност чрез развиване на компетенциите на персонала, подобряване на мотивацията и ангажираността на служителите, оформяне на организационна култура и развитие на по-ефективно лидерство. Ефективността на персонала в организациите от публичния сектор е в основата на качествено изпълнение на поставените задачи и съответно предоставянето на качествени обществени услуги. Тя зависи от посочените по-горе фактори, като планиране, подбор, обучение, оценяване и развитие, организационната култура, и др., които следва да се наблюдават, анализират и управляват. Друг важен аспект, който следва да се има предвид е почтеността на служителите в държавната администрация. Понастоящем гражданите съобщават, че корупцията е най-важният проблем, който предизвиква повече безпокойство, отколкото глобализацията или миграцията. Интегритетът в публичния сектор се отнася до последователното съгласуване и спазване на споделени етични ценности, принципи и норми за отстояване и приоритизиране на обществения интерес пред частните интереси в публичния сектор⁵⁰. Върху управлението на администрациите влияят и обективни параметри, които са извън възможностите за контрол от ръководителите и които трябва да се разглеждат и контролират на макросоциално ниво.

Съвременните динамични условия изискват прилагането на нестандартни подходи за привличане, задържане и мотивация на служителите. Различните поколения, работещи на едно място, структурата на организацията, както и естеството на работните задачи налагат и нов тип изисквания за справяне със средата и към самите служителите. Работата от вкъщи, автоматизацията на процеси и оптимизацията на екипи налага лидерите да развият и прилагат

⁴⁸ Подобряване управлението на публичните организации чрез европейския модел за качество САФ

⁴⁹ Атанасова, М. Мениджмънт на човешките ресурси - теория и практика, с. 143

⁵⁰ Интегритет в публичния сектор, Препоръка на ОИСР на съвета относно интегритета в публичния сектор

управленски техники, каквито не са прилагали досега. Цялостната изменена бизнес реалност променя както служителите, така и организациите и налага имплементирането на нови подходи за задържане и мотивация на служителите⁵¹. В обстановка с множество предизвикателства и в условия на криза след COVID-19 администрациите трябва да повишат и подобрят административния си капацитет, като се възползват от иновативните решения и продукти в сферата на човешките ресурси, което би довела до автоматизация на рутинните задачи, както и цялостна оптимизация на процеса по управление на служителите в организацията. Някои от основните промени в средата, които водят и до промяна в управлението и работата с хора са свързани с въвеждането на изкуствен интелект, виртуална реалност, облачни технологии, интернет на нещата и др. Предвид посочените предизвикателства и иновации, които несъмнено ще окажат влияние върху пазара на труда, стратегиите и политиките, които се прилагат за управление и развитие на човешките ресурси в държавната администрация следва да бъдат актуализирани.

Някои от основните инструменти, които могат да бъде прилагани и които биха оптимизирали процеса и работата на служителите ангажирани с функции по човешки ресурси са:

- Въвеждане на чатботове (chatbots) на страниците на администрациите, по-конкретно в секция „кариери“. Същите биха могли да инициират разговор с всеки потенциален кандидат с цел промотиране на администрацията, предоставяне на информация и насърчаване към кандидатстване.
- Използване на специализиран софтуер за подбор на кандидати, разработен на принципа на изкуствения интелект. Чрез него може да бъде извършвана бърза автоматична проверка на кандидатите спрямо зададените изисквания за заемане на длъжността по отношение на образование, професионален опит, допълнителна квалификация, притежаван ранг и др. Допълнителен модул, който би могъл да се използва, е и провеждането на онлайн тест и интервю. Като се има предвид, че има работещо определение за интервю като „разговор с цел“, може да се каже, че едно от най-важните умения на всеки интервюиращ е гъвкавостта. Всеки интервюиран носи своите проблеми, очаквания и поведение, към които интервюиращият трябва да се адаптира, да се използват най-подходящите въпроси за извличане на информация и да се получи

⁵¹ Лазарова, Т., ВУЗФ, Иновативно управление на човешките ресурси

нужната информация, като се минимизира вероятността от измамни отговори и субективизъм. Това може да бъде постигнато именно чрез използване на правилно програмиран софтуер със заложили обективни критерии, на база на който се анализира информацията, предоставена от интервюирания и може да продължи да формулира въпроси, които ще гарантират получаването на възможно най-добрата, точна и пълна информация. Така ще се изберат най-подходящите кандидати, притежаващи определени знания и умения. Процесът на въвеждащо и поддържащо обучение на новоназначеният служител би могъл да се извършва чрез т.нар. игровизация (gamification) и/или виртуална реалност.

- Публикуване на е-списания или онлайн курсове за новопостъпилите в публичния сектор служители, за повишаване на разбирането им към ролите и функциите в държавната служба.
- Създаване на мрежи от общности, отнасящи се за сфери на дейност като управление на човешките ресурси, обществените поръчки, ИТ и др., каквито създават възможност за обмен на знания, информация и опит сред практиците.
- Редовно провеждане на конференции с цел вдъхновяване на служителите чрез информация за текущи събития по целия свят и за да бъдат запознати с последните технологии. Положителен ефект от това може да бъде реализиран особено в контекста на планирането и анализирането на политики.
- Сътрудничество с частния сектор по отношение на виртуалната реалност (*VR technology*), *напр.* създаване на офис турове на новопостъпили държавни служители, както и по отношение на въвеждащото обучение и/или предоставянето на услуги в отделните институции.
- Създаване на онлайн платформа, която свързва на публичните, частните, академичните, НПО и други заинтересовани страни, която насърчава споделянето на опит и добри практики. Съвместната дейност с международни организации също следва да бъде насърчавана.
- Предлагање на програми за следдипломна квалификация и магистърски програми в сътрудничество с Института по публична администрация в сътрудничество с водещи държавни университети, което да поощрява ученето през целия живот.

- Интегриране на цифрова компетентност в политиката за развитие на човешките ресурси, за да се гарантира, че държавните служители са цифрово грамотни и способни да използват нововъзникващите технологии по подобряване на предоставянето на обществени услуги.
- Създаване на процедурни брошури, стандартизиращи системата за управление на публичния сектор, която да предоставя бърза информация при възможни запитвания от страна на клиенти – например: набиране на персонал; развитие на човешките ресурси; управление на изпълнението; висша държавна служба; етика и поведение в държавния сектор; електронна система за управление на човешките ресурси.
- Проучване на възможността за въвеждане на максимум три работни дни от домашни условия, с което се повишава работоспособността и се адресират множество дългогодишни проблеми, като лимитирания брой на паркоместа за автомобили, пътния трафик и възможност за наемане на млади държавни служители.

Съвременните предизвикателства пред бизнеса засягат значимо функцията УЧР. Ролите и задачите на специалистите по човешки ресурси (ЧР) се променят; отделите по ЧР се изправят пред нови проблеми и предизвикателства. Новите поколения служители (поколенията Y, Z) очакват от специалистите по ЧР и изискват от тях различно отношение, стимули, начини за взаимодействие. По силата на промените в средата за бизнес и възникващите нови нужди, се променя начинът на мислене на отделите по ЧР. Вниманието е насочено към традиционни и нови проблеми⁵²:

- как служителите преживяват ситуациите на работното място;
- каква е актуалната структура на техните мотиви;
- как може да се стимулира тяхната творческа активност;
- как да се повиши производителността;
- може ли да се постигне по-висока ангажираност и въвлеченост в работните проекти;
- може ли да се засили усещането за организационно благополучие и удовлетвореност;
- как да се развие по-висока устойчивост срещу стресогенните фактори;
- кои са съвременните измерения на баланса професионална дейност – личен живот и др.

⁵² Проф. д.с.н. Давидков, Ц, Андонова, Д. Тенденции в развитието на функцията управление на човешките ресурси (УЧР), Устойчиво управление на човешките ресурси в съвременната икономическа реалност Сборник с доклади от Национална кръгла маса, Икономически университет – Варна 25 октомври 2019 г.

Прилагането на подходящи стратегии и политики за управление на човешките ресурси е ключово за организационната култура и представяне. Политиките за човешки ресурси показват как следва да се третират хората в организацията. Работодателите, които интегрират управлението на човешките ресурси в топмениджмънта и в стратегическото планиране на организацията, като акцентират върху подбора, мотивацията, развитието на хората и груповата работа, могат да очакват по-висока производителност на заетите, по-високо качество на създаваните продукти и услуги и по-голям успех на компанията като цяло⁵³. Редица изследвания разкриват и доказват влиянието на управлението на човешките ресурси върху организационното представяне, като с особено изразена ефективност се отличават следните дейности⁵⁴:

- развитие и успешно приложение на добри практики в областта на оптимизирането на длъжностите, гъвкавата заетост, привличане и подбора на персонала, развитието на човешките ресурси, оценката на трудовото изпълнение и възнагражденията;
- формулиране и възприемане на ясна визия и ценности на организацията;
- изграждане и развитие на позитивен психологически договор и средства за повишаване на мотивацията и ангажираността на работниците;
- формулиране и приложение на политики, които са насочени към повишаване удовлетворяване на нуждите на индивидите и които създават привлекателност на мястото на работа;
- подкрепа за преките ръководители при изпълнение на тяхната роля по приложение на политики и практики по управление на човешките ресурси.

Повишаването на ефективността в управлението на човешките ресурси (УЧР) е важна част от осъществяването на административната реформа и осигуряването на устойчиво развитие на страната в политическия, икономическия и социалния живот. Ефективното управление на човешките ресурси изисква ръководители, които имат висок морал, ценности и модели на поведение, отговарящи на заявените ценности на администрацията, които разбират значимия ефект от подобряването на управлението и които работят за усъвършенстване на системата по човешки ресурси, за да се постигнат по-добри резултати⁵⁵. За целта е необходимо да се разработи Стратегия за управлението на човешките ресурси в държавната

⁵³ Атанасова, М. Мениджмънт на човешките ресурси - теория и практика, с. 143

⁵⁴ Атанасова, М. Мениджмънт на човешките ресурси - теория и практика, с. 142

⁵⁵ Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006 – 2013 г.

администрация, като стратегически и последователен подход на целенасочено въздействие върху работещите в нея с цел повишаване на ефективността от работата им за постигане на поставените пред държавната администрация цели. Развитието и укрепването на публичния имидж на организацията е друг важен фактор, който не трябва да има епизодичен характер. Системното развитие и укрепване на публичния имидж на организацията стабилизира доверието на органите и организациите към нея, прави я привлекателна за подрастващите и оптимизира процесите по подбор и обучение на човешките ресурси.

Изводи

За повишаване на административния капацитет в държавната администрация и осигуряване на възможности за кариерно и професионално развитие на служителите трябва да се предприемат необходимите действия, а именно: ефективно и бързо набиране на персонал; използване на лесни за опериране и ефективни информационни технологии; мотивираност, справедливо възнаграждение; активно участие в европейските процеси с цел изпълнение ангажиментите на страната като лоялен член на ЕС и извличане на максимална полза за обществото и бизнеса от членството.

Ефективното управление на човешките ресурси води до:

- наемане на служители с подходящите знания, умения, опит и квалификация и съвместими с работния екип;
- дефиниране на ясни и точни отговорности и задължения на всеки един, както и координирането на работата на служители с различни възприятия и специфични качества, което е и предпоставка за осигуряване на високо качество на работа, без пропуски и дублиране на функции;
- повишаване мотивацията на държавните служители имаща ключова роля за качеството на работа в публичния сектор;
- увеличаване на ангажираността и удовлетвореността на служителите;
- въвеждането на подходящи и регулярни обучения;
- добра комуникация – вътрешна, външна, своевременна обмяна на информация основа за изграждане на добри междуличностни отношения;
- осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд;
- създаване и поддържане на добра работна среда.

Познаването и прилагането на ключовите индикатори в областта на човешките ресурси е важно за индикиране на рисковете, които могат да възникнат при изпълнение на задачите и постигане на целите на организацията. Това е сложен процес, който изисква служители с нужните знания и умения, достъп до различни информационни технологии, както и пълната ангажираност на ръководителите. За целта може да се извършва одит на човешките ресурси, посредством който по предварително установени критерии се предоставя независима оценка относно състоянието на дейността по управление на човешките ресурси.

Прилагането на идентифицираните ключови показатели и добри практики би оказало позитивен ефект върху развитието и ангажираността на служителите, а оттам и върху дейността на организациите от публичния сектор. Всичко това придава идентичност на организацията, тъй като хората са тези, които формират културата на организацията. Така се създава и устойчиво конкурентно предимство.

Списък на използваната литература и източници

Научни издания: книги, монографии, статии, доклади

1. Антонова, К. Модел за устойчиво управление на човешките ресурси в организациите, Устойчиво управление на човешките ресурси в съвременната икономическа реалност Сборник с доклади от Национална кръгла маса, Икономически университет – Варна 25 октомври 2019 г.
2. Алашки, М. За мотивацията: теории за съдържанието на мотивацията и за процеса на мотивация, Година IV, бр. 4, 2020.
3. Армстронг, М., 1993, Управление на човешките ресурси.
4. Атанасова, М. Мениджмънт на човешките ресурси - теория и практика.
5. Владимирова, К., Спасов, К., Стефанов, Н., 1998, Управление на човешките ресурси – Организационно развитие.
6. Давидков, Ц, Андонова, Д. Тенденции в развитието на функцията управление на човешките ресурси (УЧР), Устойчиво управление на човешките ресурси в съвременната икономическа реалност Сборник с доклади от Национална кръгла маса, Икономически университет – Варна 25 октомври 2019 г.
7. Лазарова, Т., ВУЗФ, Иновативно управление на човешките ресурси.
8. Младенов, Ю., Терзиев, В., Управление на човешките ресурси.
9. Пейчева, М. Ключови показатели в одита на човешките ресурси.
10. Харизанова, М., Миронова, Н., Кичева, Т., Системата за управление на човешките ресурси – структура, функции, перспективи, 2015 г.
11. McClelland D.C., Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 1973.
12. Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003), Health psychology and work stress: A more positive approach.
13. Manmohan Joshi, “Human resources management”.
14. Venkatesh Ganapathy, “Strategic management of human capital”.
15. Zwell Mihael, Creating a Competence, New York, 2000.
16. ЕСП, Специален доклад № 23/2020, Европейска служба за подбор на персонал - необходимо е да се адаптира процесът на подбор към променящите се нужди от наемане на служители.

17. Задължения на ръководните служители в държавната администрация, ИПА 2022
18. Институт за ключови показатели за изпълнение.
19. Интегритет в публичния сектор, Препоръка на ОИСР на съвета относно интегритета в публичния сектор.
20. Подобряване управлението на публичните организации чрез европейския модел за качество CAF.

Нормативни документи

21. Закон за държавния служител.
22. Закон за здравословни и безопасни условия на труд.
23. Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.
24. Стандарт ISO 30406:2017 - Управление на човешките ресурси. Управление на устойчивата заетост за организации.
25. Стандарт ISO 30408:2016 - Управление на човешките ресурси - насоки за управление на човешките ресурси.
26. Стандарт ISO 30414:2018-12 - Управление на човешките ресурси. Насоки за вътрешно и външно отчитане на човешкия капитал.
27. Стандарт ISO/TS 30421:2021 показатели за текучество и задържане.
28. ISO/TR 30406, First edition 2017-05, Human resource management -Sustainable employability management for organizations.
29. Стратегия за управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006 – 2013 г.
30. The European Commission's new Human Resources strategy.

Електронни страници на официални институции и организации

31. HR and standards, CIPD, <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/standards-factsheet?pdf=true>
32. <https://epso.europa.eu/bg/documents/epsos-competency-framework-0>
33. сп. „Икономика“, <https://www.economic.bg/bg/a/category/spisanieto>
34. <https://www.ibtrainings.net/foresight-kak-da-predvizhdame-budeshteto/>
35. <https://hrmanager.bg>

36. <https://kpiinstitute.org/>
37. <https://www.evromonitoring.com/model-na-deiv/>
38. <https://www.fahr.gov.ae/bayanati/portal/en/introduction.aspx>
39. https://bg.mgwiki.top/wiki/Economy_of_the_United_Arab_Emirates
40. https://en.wikipedia.org/wiki/B._F._Skinner