

Маргарита Атанасова

МЕНИДЖМЪНТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Теория и практика



София, 2015

МАРГАРИТА АТАНАСОВА

**МЕНИДЖМЪНТ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ –**

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

**СОФИЯ
2015**

© Маргарита Атанасова, автор, 2015

Рецензенти:

проф. д-р Любомир Стефанов

проф. д-р Марин Паунов

ISBN 978-619-160-660-3

Издаелство „Авангард Прима”

София, 2015

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД.....	5
ПЪРВА ЧАСТ	
УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ОСНОВИ.....	7
ВТОРА ЧАСТ	
СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	17
ТРЕТА ЧАСТ	
АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.....	39
ЧЕТВЪРТА ЧАСТ	
ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА	55
ПЕТА ЧАСТ	
ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.....	69
ШЕСТА ГЛАВА	
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.....	89
СЕДМА ЧАСТ	
ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО/ПРЕДСТАВЯНЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.....	103
ОСМА ЧАСТ	
ЗАПЛАТИ И ДОПЪЛНИТЕЛНИ ИЗГОДИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА	115
ДЕВЕТА ЧАСТ	
ЗДРАВΟΣЛОВНИ И БЕЗОПАСНИ УСЛОВИЯ НА ТРУД.....	126
ДЕСЕТА ЧАСТ	
СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ	136
ЛИТЕРАТУРА	144

УВОД

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 ангажираност и всеотдайност. Ръководителите на съответните структурни звена (началник отдел/сектор, team leader, supervisor, управител, директор и др.) имат редица задължения и отговорности свързани с подбора, обучението, кариерното развитие, оценяването, заплащането на хората в екипа, което изисква подходящи компетенции (знания, умения, нагласи, поведения) в областта на управлението на човешките ресурси. В своята отговорна дейност по управление на хората в съответните екипи ръководителите в големите и средните организации може да получават ценна подкрепа от специализирано структурно звено (отдел, сектор, длъжност) по въпросите на управлението на човешките ресурси. В малките фирми ръководителите нямат комфорта да ползват тази професионална експертиза и подкрепа (например на специализирано структурно звено или длъжност) в областта на човешките ресурси и самостоятелно (според своите налични компетенции) извършват съответната дейност по управлението на хората. В случая е важно да се подчертае, че дори и да разполагат с подкрепата на структурно звено по управление на човешките ресурси, ръководителите в големи, средни и малки организациите носят основната отговорност за управление на хората в съответните екипи. В този смисъл знанията и уменията в областта на управлението на човешките ресурси са задължителен елемент в подготовката на бъдещите и настоящите успешни ръководители от всички управленски равнища. Във връзка с това управлението на човешките ресурси е традиционна учебна дисциплина в бакалавърските и магистърските образователни програми по икономика и управление.

Обособяването на управлението на човешките ресурси като значима функция в управлението на организацията е основа за развитието на общността на професионалистите по управление на човешките ресурси. В определена част от организациите се формира структурно звено по управление на човешките ресурси – основно поле за реализация на професионалистите по управление на човешките ресурси. Проучванията показват, че определена част от компаниите изнасят (аутсорсват) една част от дейностите по управление на човешките ресурси, което се свързва с увеличаване на броя на фирмите предоставящи специализирани консултантски услуги в областта на подбора, обучението, заплащането и др. Успешната дейност на професионалистите по управление на човешките ресурси (работещи както в специализираните структурни звена на компаниите така и в консултантски организации) изисква те да имат задълбочени знания и подходящи умения в тази област.

В съвременните условия се предлага достъп до огромни масиви от информация и знание в разнообразни сфери – вкл. и в областта на управлението на човешките ресурси. Тук могат да се споменат и нарастващите масиви от публично достъпни безплатни електронни ресурси/издания по управление на човешките ресурси – за относително кратко време може да

се събере и систематизира внушителна съвкупност от информация от разнообразни литературни източници в тази област¹. Бързият и свободен достъп до литературни ресурси в мрежата е изключително предимство на съвременното обучение, ако обучаваният познава понятийния апарат, който се използва в предлаганите публикации. В противен случай достъпът до изобилие от литературни ресурси е безсмислен, защото публикациите включват понятия/терминология, в които читателят трудно се ориентира и често интерпретира неправилно с всички произтичащи от това негативни последствия върху неговото поведение и представяне в организационна среда. Основната цел на настоящия учебник е да се систематизира и представи ключовата терминология от областта на управлението на човешките ресурси като се акцентира върху практико-приложните аспекти на тази дейност в съвременните организации. В същото време настоящото издание продължава системния подход към тази проблематика, приложен в публикувания преди повече от петнадесет години учебник² в съавторство с проф. Димитър Шопов и може да бъде полезен на действащи и бъдещи професионалисти по управление на човешките ресурси (в специализирани структурни звена на компаниите и в консултантски фирми) и ръководители от различни управленски равнища в бизнеса и публичната администрация. При представяне на всяка от темите се имат предвид съвременните трансформации в управлението на човешките ресурси, които се открояват в изследванията на Бостънската консултантска група (CreatingPeopleAdvantage 2012, BCG, WFPMA), на KPMG (Rethinking Human Resources in a Changing World, KPMG INTERNATIONAL, 2012) и на Deloitte (Global Human Capital Trends 2015, Leading in the new world of work, DeloitteUniversityPress, 2015) в редица направления: управление на таланти и развитието на лидерството, ефективни програми за учене и усъвършенстване на компетенциите, ангажираност на работниците, управление на представянето и възнагражденията, стратегическо планиране на човешките ресурси, ефективно набиране на персонал, въвеждане и задържане на персонала, осигуряване на споделени услуги и аутсорсване на част от дейностите по УЧР, усъвършенстване на работодателската марка/бренд, управление на промяната и културална трансформация, управление на гъвкавостта и на разходите за труд, усъвършенстване на процеса на управление на човешките ресурси, управление на здравето и сигурността, нарастване на ролята на УЧР като стратегически партньор, управление на баланса „работа-личен живот”, управление на корпоративната социална отговорност, реструктуриране на организацията, управление на различията и др. Успешното осъществяване на тези трансформации се свързва с нарастване на приноса на управлението на човешките ресурси за повишаване на равнището на организационното представяне.

¹ В интернет мрежата при търсене в областта на управлението на човешките ресурси/управление на персонала се посочват над 400 хлд. резултата (респективно- над 150 млн. резултата при human resources management)

² Шопов, Д., Атанасова, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, София, 1998

ПЪРВА ЧАСТ

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ОСНОВИ

1. Управление на човешките ресурси – същност и обхват

Управлението на човешките ресурси е важен компонент от управлението на организацията наред с управлението на операциите, на финансите, на продажбите и др. В специализираната литература³ се представят разнообразни дефиниции за управлението на човешките ресурси, които се отличават преди всичко по своите акценти върху определени характеристики на тази сложна и значима за всяка организация дейност. Широка популярност има дефиницията на Майкъл Армстронг, който представя управлението на човешките ресурси като стратегически подход за управление на най-ценните активи на организацията – хората, които са основен източник на устойчиво конкурентно предимство и които индивидуално и колективно допринасят за постигане на нейните цели.⁴ В литературата се очертава разнообразие и по отношение на обхвата на управлението на човешките ресурси – основните дейности, които се осъществяват в неговите рамки.

В контекста на целите на настоящото издание и въз основа на акцентите в проучените схващания за същност и обхват на управлението на човешките ресурси се възприема разбирането, че **управлението на човешките ресурси е специфична управленска дейност за привличане, задържане, мотивиране, развитие и използване на хората, необходими за дейността на организацията.**⁵

Управлението на човешките ресурси, като относително обособена управленска функция на организацията, обхваща разнообразни дейности, които различните автори групират в основни направления с разнообразни наименования. (Логично е да се очакват и нови творчески решения за обхвата и съдържанието на управлението на човешките ресурси, което е индикатор за непрекъснатото развитие на тази проблематика). В условията на нарастващо разнообразие на идеите и становищата в тази област, прави впечатление, че независимо от особенос-

³ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London; Foot, M. & Hook, C., 2008. Introducing Human Resource Management, Prentice Hall, London; Guest, D., Michie, J., Sheehan, M. and Metochi, M., 2014. Effective People Management, CIPD, London; Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., 2015. Human Resource Management, McGraw-Hill, N.Y.; Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2013; Пейчева, М. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2012; Харизанова, М., Н. Миронова. Управление на човешките ресурси, София; Шопов, Д. Управление на човешките ресурси, София, УИ Стопанство, 2007; Владимирова, К. Управление на човешките ресурси: стратегии, стандарти, практики. София, УИ Стопанство, 2006; Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси. Част първа, София, изд. Тракия-М, 1998

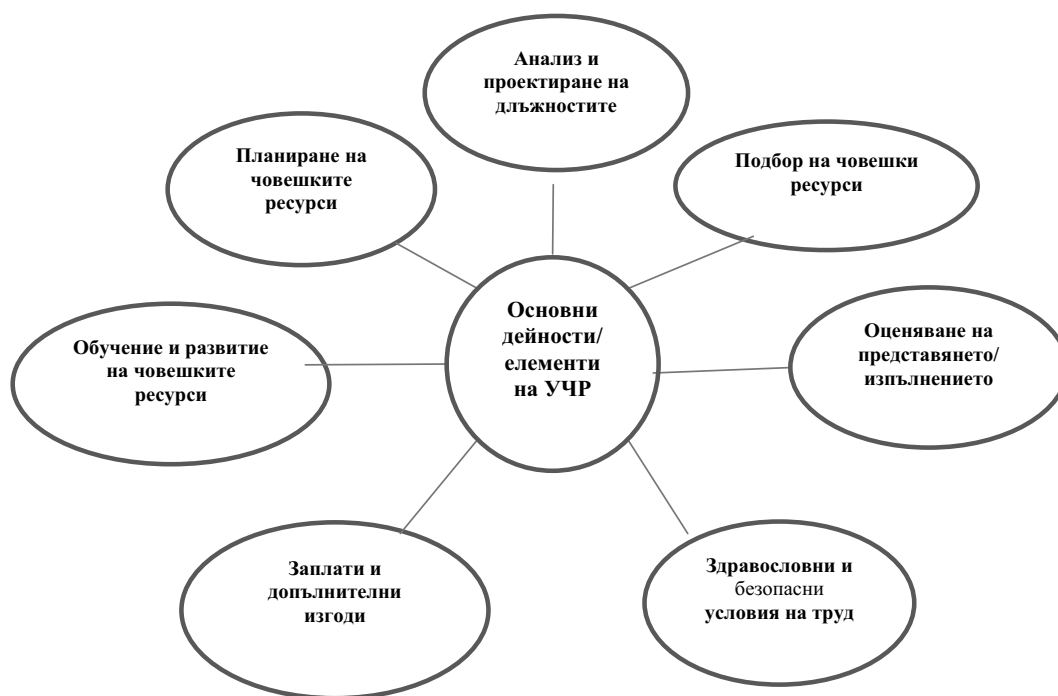
⁴ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 7.

⁵ Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2013, с. 12.

тите в подхода водещи български и чуждестранни автори **не пропускат да включат в обхвата** на управлението на човешките ресурси (дори и под специфично наименование) следните основни групи дейности (елементи): **анализ и проектиране на длъжностите; планиране на човешките ресурси; подбор на персонал; обучение и развитие на човешките ресурси; оценяване на изпълнението/представянето; заплащане и допълнителни изгоди; осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд** (вж. фиг 1.1).

Въз основа на това в настоящото издание **управлението на човешките ресурси се дефинира като специфична управленска дейност за привличане, задържане, мотивиране, развитие и използване на хората, необходими за дейността на организацията, която обхваща следните ключови дейности/елементи: анализ и проектиране на длъжностите; планиране на човешките ресурси; подбор на персонал; обучение и развитие на човешките ресурси; оценяване на изпълнението/представянето; заплащане и допълнителни изгоди; осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд.**

Анализът и проектирането на длъжностите обхваща, от една страна, процесите на проучване и формулиране на изводи и препоръки по отношение на длъжностите и техните характеристики, а от друга страна – създаването на нови или изменения на съществуващи длъжности и техните характеристики с оглед на оптималното протичане на работните процеси, повишаване на производителността на труда и позитивно влияние върху мотивацията и поведението на работниците и служителите.



Фиг. 1.1. Управление на човешките ресурси в организацията – основни дейности/елементи

Планирането на човешките ресурси обхваща определянето на необходимите (в количествен и качествен аспект) за организацията човешки ресурси в бъдещ период и формулирането на съответни действия във връзка с предвидените състояния и движения на персонала – привличане, задържане, вътрешна мобилност, освобождаване.

Подборът на персонал обхваща привличането и оценяването на кандидати за работа, въз основа на което се избират най-подходящите от тях с оглед изискванията на длъжността и на организацията като цяло.

Обучението и развитието на човешките ресурси обхваща дейности по усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението (компетенциите) на заетите да изпълняват на изискваното (вкл. нарастващо) равнище настоящи и бъдещи (вкл. нови, по-сложни и по-отговорни) работни задължения, което се свързва с кариерното развитие.

Оценяването на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организацията е процес на систематизиране и анализиране на информация, въз основа на която се аргументира както оценката на степента на изпълнение на работните задължения и цели и на притежаваните компетенции така и насоките/препоръките за бъдещо усъвършенстване.

Заплащането и допълнителните изгоди обхващат дейностите по определяне и предоставяне на заплати (Salary) и допълнителни изгоди (benefits), които имат за цел да мотивират работниците и служителите за високо равнище на изпълнение/представяне и да повишават тяхната ангажираност към организацията.

Осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд включва създаването и поддържането на условия на труд, при които се запазва здравето и работоспособността на заетите.

При осъществяване на горепосочените дейности е необходимо:

- да се формулират конкретни цели (дългосрочни, средносрочни, краткосрочни) и стъпки за тяхното постигане, да се разработват и прилагат **стратегии, планове, програми, политики и процедури**, чрез което се осигурява синхрон в действията на ръководителите и структурните звена за постигане на желаното равнище на организационно представяне;

- **ежедневна оперативна работа** за управление на хората в организацията на основата на възприетите стратегии, политики и процедури;

- **администриране** на основните процеси по управление на човешките ресурси (УЧР), при което се създава, организира и съхранява съответната документация според изискванията на нормативната база – както национални нормативни актове, така и вътрешно-организационни нормативни актове. Това е важен индикатор за степента на спазване на трудовото и осигурителното законодателство в организацията и е обект на непрекъснат контрол от органите на Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда”.

Във връзка с това в дейностите по управление на човешките ресурси се обособяват три основни нива: **стратегическо, оперативно и администриращо**. Всяко едно от тях има своето място и роля за ефективното управление на хората в организацията и не бива да се подценява, защото на практика те са взаимносвързани и взаимнозависими. Най-видимата част от дейностите по управление на човешките ресурси се свързва с администрирането – подготовката и съхранението на информация и документация, която съпровожда процесите и която (в голямата си част подлежи на периодични проверки по съответния ред) доказва, че се спазва трудовото и осигурителното законодателство. Относително по-невидими са дейностите от стратегическото ниво на УЧР – разработването и прилагането на стратегии, планове, програми, политики и процедури, а за тяхното извършване се изисква висока професионална експертиза както от специалистите по УЧР, така и от всички ръководители в организацията.

2. Същностни характеристики на концепцията за управление на човешките ресурси

Развитието на практиката и теорията в областта на управлението на човешките ресурси се съпровожда с формиране на определени акценти в разбирането на тази сложна и значима за организационния успех дейност. В **съвременната концепция за управление на човешките ресурси** се очертават три същностни характеристики:

- Дейностите в управлението на човешките ресурси трябва да са обвързани с организационната стратегия;
- Преките ръководители имат ключова роля в управлението на човешките ресурси;
- Хората в организацията са източник на устойчиво конкурентно предимство и трябва да се развиват чрез подходящи инвестиции.

Обвързване на дейностите в управлението на човешките ресурси с организационната стратегия

Една от съществените характеристики на управлението на човешките ресурси е стремежът за плътно обвързване на дейностите, които се включват в него, с организационната стратегия. Въпросите, които засягат управлението на хората, трябва да се интегрират в стратегически планове, при което се осигурява съгласуваност между отделните аспекти на управление на човешките ресурси и се гарантира, че стратегиите за човешките ресурси са в съответствие с организационната стратегия. „Стремежът да се прилага управление на човешките ресурси се основава на нуждата на бизнеса да се стреми към по-висока конкурентоспособност. Това е философия на мениджмънта, който се стреми да повиши конкурентното предимство и преценява, че за да стане това, трябва да се инвестира в човешките ресурси и в нова технология.”⁶ Тук акцентът е върху интегрирането на управлението на човешките ресурси с бизнес стратегията.

Постигането на тази обвързаност засяга фундаменталния въпрос за правилно координиране/съчетаване на **различни групи интереси в организацията** – на работодателя, на работниците, на колективите и на индивидите. Разнообразните подходи към управлението и субординирането на различните групи интереси могат да се разглеждат в контекста на теорията за унитаризма/плюрализма и на теорията за индивидуализма/колективизма.

Привържениците на унитаризма считат, че интересите на работниците и на работодателите в организацията съвпадат. Това контрастира с по-реалистичния плуралистичен възглед, според който в организациите съществуват различни групи от интереси и че интересите на работодателя и на работниците невинаги съвпадат. Пренебрегването (или неотчитането) на тези различия може да има негативно отражение върху мотивацията и поведението на страните в трудовото отношение и това да се отрази и на организационното, и на индивидуалното представяне. В концепцията за управление на човешките ресурси интересите на членовете на организацията се вземат предвид, но като субординирани към интересите на предприятието.

⁶ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 12.

По подобен начин трябва да се търси и да се постига баланс между индивидуалните и колективните интереси в организацията.⁷

Привържениците на индивидуализма акцентират върху значимостта на поддържането на връзки между организацията и индивидите, при което се пренебрегва фактът, че хората в организацията функционират и чрез определени групи. Изследванията показват, че преобладаващата част от дейностите в съвременните организации изискват координирани съвместни усилия на групи от индивиди, колективна работа. Това е основа за формиране на определена съвкупност от колективни интереси, които оказват влияние върху ефективността на съответните организационни дейности. Във връзка с това при управление на хората в организацията трябва да се проучват и отчитат както интересите на отделните индивиди, така и интересите на групите, в които те осъществяват своите трудови задължения.

Ефективното обвързване на дейностите, които се включват в управлението на човешките ресурси, с организационната стратегия изисква да се отчитат различни съвкупности от интереси – на работодателя, на работниците, на колектива, на индивида.

Ключовата роля на преките ръководители за управление на човешките ресурси

Преките ръководители отговарят за изпълнението на определените пред съответното структурно звено задачи чрез използване на съответните разполагаеми ресурси, включително и човешки ресурси. Ефективната работа на хората в съответното структурно звено зависи от способностите на прекия ръководител да ги управлява и да насочва тяхното поведение за постигане на целите. Във връзка с това прекият ръководител се стреми да:

- намира и привлича членове на екипа, които имат необходимите качества;
- разпределя правилно работата между членовете на екипа, включително и чрез оптимизиране на съдържанието на длъжностите в структурното звено;
- наблюдава и оценява изпълняваните задачи непрекъснато;
- предоставя обратна информация на хората в екипа за техните постижения и пропуски в работата;
- предоставя възможности за усъвършенстване на компетентностите на хората с оглед на ефективното изпълнение на настоящи и бъдещи задачи;
- предоставя мотивиращи възнаграждения (финансови и нефинансови), които са обвързани с трудовото представяне;
- осигурява здравословни и безопасни условия на труд;
- гарантира справедливо отношение към хората, изключващо всяка форма на дискриминация в труда;
- прилага подходящи процедури във връзка с конфликти, наказания и жалби.

В този смисъл преките ръководители имат конкретни отговорности за осъществяването на основните дейности в управлението на човешките ресурси. Те са тези, които имат съответните пълномощия и власт да осъществяват на практика управлението на хората в организацията.

⁷ Foot, M. & Hook, C. *Introducing Human Resource Management*, Prentice Hall, London, 2008, p. 11.

Хората в организацията като източник на устойчиво конкурентно предимство

В специализираната литература се представя разбирането, че хората в организацията трябва да се разглеждат не като променливи разходи, а като активи, които са в основата на устойчивото конкурентно предимство. Тези два основни подхода към хората в организацията (като разход и като активи) в специализираната литература се свързват с обособяването на две основни версии (твърда и мека) на управление на човешките ресурси.

В рамките на „*твърдата*” версия на управление на човешките ресурси хората се разглеждат като важни ресурси, които трябва да се придобиват, развиват и използват така, че да носят полза на организацията, и подходът към тях не се различава от подхода към другите икономически фактори. Тук се акцентира върху управлението на разходите, които организацията прави във връзка с придобиването, развитието и използването на човешките ресурси и на мерките за оптимизиране на тези разходи. Във връзка с това през 90-те години на XX век се популяризира относително обособена теоретична школа в управлението на човешките ресурси, която се съсредоточава върху изследване на възможности за остойностяване и количествено измерване на разходите за човешки ресурси в организацията.

При „*меката*” версия на управление на човешките ресурси хората се разглеждат като активи, като източник на конкурентно предимство на основата на тяхната ангажираност, адаптивност и високо качество (на уменията, представянето и др.). Мекият подход към управление на човешките ресурси акцентира върху необходимостта да се спечели ангажираността (сърцата и душите) на хората чрез включване, комуникации и високо доверие, като се разчита на ключовата роля на организационната култура.⁸ „Меката” версия на управление на човешките ресурси акцентира върху комуникацията, мотивацията и лидерството, върху общото в интересите на организацията и на работниците – взаимни цели, взаимно влияние, взаимно уважение, взаимна отговорност. Това се разглежда като предпоставка за формиране на необходимата ангажираност, която е в основата на по-добро икономическо представяне и по-висока степен на развитие на човешките ресурси.

В специализираните изследвания се препоръчва да не се надценяват различията между твърдата и меката версия на управление на човешките ресурси, а да се търси оптималното съчетание между тези два основни подхода към хората в организацията.⁹

3. Процесен и нормативен аспект на управлението на човешките ресурси

Както всяка дейност в управлението на организациите така и управлението на човешките ресурси може да се разглежда в **процесен аспект** (като комплекс от дейности, които се осъществяват в организацията) и в **нормативен аспект** (като система от правила, които регламентират съответните дейности).

В **процесен аспект** управлението на човешките ресурси в организацията се представя като система от дейности за **привличане, задържане, мотивиране, развитие и използване**

⁸ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 12.

⁹ Foot, M. & Hook, C., 2008. Introducing Human Resource Management, Prentice Hall, London, p. 11.

на хората, необходими за дейността на организацията. Тук се акцентира върху съдържанието, логиката, последователността и взаимната обвързаност на организационните процеси, които се осъществяват в тази част от управлението на организацията. По този повод подробно се разглеждат например както етапите на подбора, на подготовката на длъжностните характеристики, на обучението и развитието на човешките ресурси, на оценяване на изпълнението и др., така и логическата обвързаност на процесите по длъжностната класификация в организациите и възможностите за кариерно израстване, резултатите от оценката на изпълнението и определянето на индивидуалните основни заплати и др. При това се акцентира върху връзките и взаимодействията както между основните дейности/елементи на управлението на човешките ресурси, така и на УЧР с останалите сфери от управлението на компанията/организацията (например с управлението на операциите, финансите, маркетинга и др.).

В нормативен аспект управлението на човешките ресурси в организацията се представя като **система от правила (специфични за организацията и/или валидни за всички организации в страната)**, които регламентират осъществяваните дейности за привличане, задържане, мотивиране, развитие и използване на хората, необходими за дейността на организацията. По този повод се разглеждат **закони, наредби и др., които регламентират определени дейности от УЧР в организациите в цялата страна.** Така например в Кодекса на труда (и в редица наредби, указания и др.) се посочват изискванията към процесите и документите, които съпровождат назначаването и освобождаването на персонала, работното време, формати на договори за обучение на човешките ресурси, структурата на работната заплата и др., въз основа на което в организациите се създава, администрира, актуализира, съхранява и периодично се контролира съответната документация. В Кодекса на труда е записано, че цялостният контрол за спазване на трудовото законодателство както във всички отрасли и дейности, така и в специализираната контролна дейност по спазването на законодателството, свързано с изпълнението на държавната служба, и на правата и задълженията на страните по служебното правоотношение се осъществява от Изпълнителната агенция „Главна инспекция по труда“ към министъра на труда и социалната политика.

Наред с това в **организацията се разработват и въвеждат вътрешноорганизационни нормативни актове (правилници, указания, програми, правила и др.),** които са **валидни само за конкретната организация.** Така например процесът на въвеждане и адаптиране на служителите в организацията може да бъде регламентиран чрез утвърдена по съответния ред Програма за въвеждане и адаптиране на новоназначени служители в организацията, която се прилага само в една организация. Разбира се, вътрешноорганизационните нормативни актове трябва да бъдат в съответствие с националното законодателство в съответната област от УЧР.

Ползите от **вътрешноорганизационните нормативни актове в областта на управлението на човешките ресурси** са в редица направления: осигурява се унифициран управленски подход при решаване на съответните въпроси; наличие на ясни и достъпни за хората процедури; нарастване на мотивацията за рационални и полезни за организацията и за индивида действия; намаляване на времето за допълнителни разяснения за всеки отделен случай и др.

Процесите по управление на човешките ресурси в организацията трябва да съответстват на утвърдените правила и основна роля в това отношение имат събирането и систематизи-

зирането на данни и документи. Във връзка с това в организациите се формират, прилагат и развиват **информационни системи за управление на човешките ресурси** в организациите: съвкупност от взаимосвързани компоненти (процедури, процеси, техника и материали) за събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на данни и документи, необходими за управлението на хората в организацията.¹⁰

Процесният и нормативният аспект на управлението на човешките ресурси се открояват при **одита на човешките ресурси**: системен и систематичен процес, посредством който компетентно, независимо лице събира, анализира, съпоставя доказателства, отнасящи се до дейността по управление на човешките ресурси, с цел изразяване на независимо мнение и оценка, относно степента на съответствие на дадено твърдение с предварително установени критерии (стандарти) и представяне на резултатите на заинтересованите лица.¹¹ В този смисъл одитът на човешките ресурси е логичен и очакван старт на бъдещо усъвършенстване както на нормативната база, така и на практиките на организацията в тази област.

Таблица 1.1

Сравнителни характеристики на процесен и нормативен аспект – по примера на елементи/дейности от управлението на човешките ресурси

Елемент на УЧР	Процесен аспект	Нормативен аспект	
		валидност на национално ниво	валидност за конкретната организация
Оценяване на изпълнение-то/представянето в организацията	Дейности по оценяване на изпълнението в организацията през годината: 1. Подготовка на работен план на служителя и цели за следващия период 2. Провеждане на междинна среща за оценяване на изпълнението 3. Провеждане на заключителна среща за оценяване на изпълнението	Наредба за условията и реда за оценка на изпълнението на служителите в държавната администрация	Правилник (наредба, процедура) за оценяване на изпълнението на служителите в организацията ¹² (където се регламентират етапите, сроковете, показателите, отговорностите, документите при осъществяване на оценяване на изпълнение/представяне в конкретната организация)

¹⁰ Стефанов, Л. Информационни системи за управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2015.

¹¹ Пейчева, М. Социален одит и одит на човешките ресурси. София, АЛТ 50 ООД, 2015, с. 109.

¹² За организациите от държавната администрация трябва да се вземе предвид нормативната база, която е задължителна на национално ниво – в случая Наредба за условията и реда за оценка на изпълнението на служителите в държавната администрация.

Елемент на УЧР	Процесен аспект	Нормативен аспект	
		валидност на национално ниво	валидност за конкретната организация
Подбор на човешки ресурси в организацията	Дейности по подбор на човешки ресурси в организацията 1. Определяне на изискванията към кандидатите 2. Привличане на подходящи кандидати и събиране на необходимите документи 3. Първоначално пресяване въз основа на представените документи 4. Оценяване на качествата на кандидатите 5. Вземане на решение	Наредба за конкурсите в държавната администрация	Правилник (наредба, процедура) за подбор на човешки ресурси в организацията ¹³ (където се регламентират етапите, сроковете, отговорностите, документите при осъществяване на подбор на човешки ресурси в конкретната организация)

Процесният и нормативният аспект на управлението на човешките ресурси детерминират организационната инфраструктура на тази част от управленската дейност в организацията: кой, кога и как планира, организира, ръководи и контролира управлението на човешките ресурси; сектори от информационната система за УЧР, които са посветени на управлението на човешките ресурси и др. Логиката и утвърдената практика на управлението на човешките ресурси в организациите разкриват, че ключова роля в това отношение се отнежда на **преките ръководители** – те са в непрекъснат контакт с хората от съответното структурно звено и най-добре познават както изпълнителите на длъжностите, така и дейностите (настоящи и бъдещи) на съответното структурно звено. Преките ръководители познават и разпределят дейностите в съответното структурно звено, отговарят за изпълнението на функциите и задачите на съответното структурно звено, като разчитат на качествата/компетенциите на изпълнителите на длъжностите. В логиката на периодичната оценка на изпълнението прекият ръководител заема водещо място. Той/тя предоставя обективна и аргументирана оценка на извършената работа и на компетенциите на хората в структурното звено. При това се изисква да се формулират както насоки за бъдещо усъвършенстване чрез подходящи тренинг-инициативи, така и становища относно потенциала на оценявания да извършва по-сложни и/или по-отговорни задачи/длъжности. В този смисъл преките ръководители имат както пълномощия,

¹³ За организациите от държавната администрация трябва да се вземе предвид нормативната база, която е задължителна на национално ниво – в случая Наредба за конкурсите в държавната администрация.

така и интерес да се осъществяват успешно дейностите по управление на хората в структурното звено и организацията като цяло и това трябва да бъде отразено по подходящ начин в длъжностните характеристики на управленския персонал.

Въпроси за проверка:

1. Дефинирайте същността на управлението на човешките ресурси.
2. Представете същностните характеристики на концепцията за УЧР.
3. Представете основни елементи/дейности на УЧР.
4. Характеризирайте стратегическия, оперативния и администриращия компонент на УЧР.
5. Характеризирайте процесните и нормативните аспекти на УЧР

ВТОРА ЧАСТ

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1. Система за управление на човешките ресурси

1.1. Обща характеристика

Представянето и анализът на управлението на човешките ресурси като подсистема в рамките на организацията се обосновават от редица автори в специализираната литература.¹⁴ Системният подход към управление на човешките ресурси се прилага най-често в контекста на оценяване на въздействието на управление на човешките ресурси върху организационното представяне и формиране на подходящи измерители на неговия принос за реализиране на стратегията на организацията.

Разглеждането на управлението на човешките ресурси като относително обособена система в рамките на организацията дава възможност за по-добро разбиране на мястото и ролята на основните дейности, които се включват в него, тяхната взаимна обвързаност и приноса им за организационното представяне. В същото време системният подход акцентира върху необходимостта да се отчита влиянието на редица условия и фактори върху управлението на човешките ресурси, свързани със средата (вътрешноорганизационна и външна), в която то се осъществява. Анализът на управлението на човешките ресурси като система има голямо практическо значение за ежедневната работа на ръководителите, които трябва да познават: причинно-следствените връзки между основните дейности в управлението на човешките ресурси; възможните канали за взаимодействие между управлението на човешките ресурси и средата вътре и вън от организацията, разнообразни показатели, чрез които може да се анализират и оценяват дейностите в управлението на човешките ресурси. Във връзка с това при представяне на системата за управление на човешките ресурси (УЧР) се налага определено ниво на агрегиране на процесите и показателите за тях. В този смисъл се подчертава, че разглеждането на управлението на човешките ресурси като относително обособена система в организацията е условно и има за цел да подпомогне по-доброто разбиране на този сложен компонент на организационната дейност.

Системата за управление на човешките ресурси обхваща *основните дейности, които трябва да се осъществяват в неговите рамки, връзките между тях, взаимодействието им със средата и начина на функциониране, при което се повишава равнището на трудовото представяне и нараства осигуреността на организацията с необходимите човешки ресурси.*

¹⁴ Pablos, P., 2004. Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence, Journal of European Industrial Training, Vol.28 No6, 474-489, Stiles P., Kulvisaechana S., 2004. Human capital and performance: A literature review, Judge Institute of Cambridge, University of Cambridge.

При представянето на системата за управление на човешките ресурси и в контекста на целите на настоящия раздел може да се използва схемата на фигура 2.1.

Управлението на човешките ресурси, като относително обособена управленска функция на организацията, обхваща разнообразни дейности, които различните автори групират в основни направления с разнообразни наименования.¹⁵ Проучването в тази област показва, че независимо от конкретните акценти на съответните автори те включват в обхвата на управлението на човешките ресурси (дори и под специфично наименование) следните основни групи дейности (елементи, компоненти): *анализ и проектиране на длъжности; планиране на човешките ресурси, подбор на персонал; обучение и развитие на човешките ресурси; оценяване на изпълнението/представянето; заплащане и допълнителни изгоди; безопасни и здравословни условия на труда*, което може да се проследи от фигура 2.1..



Фиг. 2.1. Система за управление на човешките ресурси

¹⁵ В рамките на съществуващото разнообразие от трактовки при това групиране и наименованието на съответната група.

Представената фигура разкрива, че в рамките на системния подход управлението на човешките ресурси се разглежда като комплекс от основни дейности, чрез които входът на системата (човешки ресурси с определени количествени и качествени характеристики, които за целите на настоящото изложение се систематизират в две основни групи показатели: показатели за численост и структури на човешките ресурси и показатели за равнище на трудово изпълнение) се трансформира в изход – ново, променено състояние на човешките ресурси, характеризирани чрез показатели за численост и структури и за равнище на трудово изпълнение. От своя страна изходът става основа за формиране на обратна информация – оценяване на ефикасността и ефективността на тази система и при необходимост – предприемане на коригиращи действия по отношение на основните дейности в управлението на човешките ресурси. Във връзка с това последователно ще се дефинират основните параметри на представената система за управление на човешките ресурси: вход, основни дейности и връзки между тях, изход, обратна информация и заобикаляща среда, която оказва влияние върху функционирането на системата.

1.2. Основни параметри на системата за управление на човешките ресурси

Входът на системата за управление на човешките ресурси обхваща човешките ресурси, които работят за организацията. Те притежават определени количествени и качествени характеристики, които за целите на настоящото изложение се систематизират в две основни групи:

– **численост и структури на човешките ресурси**, представени чрез разнообразни показатели за организацията като цяло и/или нейните структурни звена: по длъжности, по образователно и квалификационно равнище, по възраст, по пол, по равнище на стабилност/текучество, по вид на договорните отношения с работодателя, по степен на мотивация и удовлетвореност от труда и др.;

– **равнище на трудово представяне на хората в организацията**, представено чрез разнообразни показатели за организацията като цяло и/или нейните структурни звена: производителност на труда, степен на изпълнение на трудовите задачи, удовлетвореност на клиентите и др.

В контекста на системния подход входът на системата за управление на човешките ресурси се трансформира в изход чрез **основните дейности в управлението на човешките ресурси** (оптимизиране на длъжностите, планиране на човешките ресурси, подбор на персонала, обучение и развитие на човешките ресурси, оценяване на трудовото изпълнение, заплащане на труда, социални придобивки, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, индивидуална и колективна работа с хората, предоставяне на равни възможности), които се осъществяват не изолирано, а се вземат предвид сложните **причинно-следствени връзки**¹⁶ между тях (вж. фиг. 2.1).

Анализът и проектирането на длъжностите осигуряват базовата информация, която е необходима за определяне на това колко и какви хора ще са необходими за следващия период,

¹⁶ Foot, M. & Hook, C., 2008. *Introducing Human Resource Management*, Prentice Hall, London; Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., 2008. *Human Resource Management*, McGraw-Hill, N.Y.

при определяне на изискванията към кандидатите в процеса на подбор и при формулиране на нуждите от обучение; при дефиниране на показателите за оценяване на трудовото изпълнение; при оценяване на длъжностите (като част от процеса на определяне на основните заплати за длъжностите) и др.

В резултат от планирането на човешките ресурси се определят нуждите на организацията от персонал и се формулират действията за тяхното удовлетворяване чрез разработване на планове и програми за подбор, за обучение, за работни заплати и др.

Подборът на персонал може да се разглежда като важен филтър за пропускане на човешките ресурси, които впоследствие стават обект на съответните управленски въздействия (обучение и развитие, оценяване, заплащане и използване при определени условия на труд) и в този смисъл могат да се окажат фактор за ефективността на тези въздействия.

Обучението и развитието на човешките ресурси осигуряват необходимите промени в знанията, уменията и нагласите на хората в организацията, което се отразява върху оценяването на изпълнението/представянето и евентуално върху заплатите и допълнителните изгоди. Мотивацията за обучение е свързана със съществуващата система от длъжности и основни заплати, където трябва да се очертават възможностите за повишаване на работната заплата след настъпване на желани промени в компетенциите и представянето/изпълнението на хората в организацията.

Оценяването на изпълнението/представянето осигурява ценна информация, която се използва при определяне както на нуждите от обучение и развитие на човешките ресурси, така и на заплатите в съответствие с приноса на заетите. Резултатите от оценяването на трудовото изпълнение може да очертаят редица проблеми в обхвата и съдържанието на определени длъжности и да предизвика анализа и оптимизирането на тези длъжности. Оценяването на трудовото изпълнение може да стане източник на информация и аргументи за формиране на бъдещи програми за подобряване на условията на труд.

Осигуряването на необходимите средства за *заплащане и допълнителни изгоди* в организацията е съществено условие, което се взема предвид при планиране на човешките ресурси. Водещите критерии при формиране на работната заплата са съдържанието на длъжността (представено чрез анализа на длъжностите и спецификата на условията на труд), квалификацията на изпълнителя (резултат от подбора, обучението и развитието на персонала) и равнището на неговото трудово изпълнение (характеризирано чрез периодичната оценка на трудовото изпълнение).

Дейността по осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд може да доведе до промени в някои от компонентите на съдържанието на длъжностите (условия на работната микросреда, на труд и почивки, тежест и монотонност на изпълняваните трудови задачи и др.) и в този смисъл е свързана с анализа и оптимизирането на длъжностите, с планирането, подбора, обучението и оценяването на персонала. Състоянието на условията на труда се взема предвид при определяне на работните заплати и в същото време е важен фактор за ефективни и ефикасни отношения в организацията – както между управленския и изпълнителския персонал, така и между работодателя и наемните работници.

Описаните накратко зависимости дават основание да се направи изводът, че *основните*

дейности в управлението на човешките ресурси на практика функционират в тясна взаимна връзка. Неправилните решения във всяка една от тези дейности се отразяват върху останалите. Така например пропуските при проектиране на длъжностите (които често се проявяват в нерационален обхват на трудовите задачи в рамките на една или няколко длъжности в съответните структурни звена) могат да доведат до неправилно планиране на необходимия персонал, до привличане и поддържане на човешки ресурси, които не се използват пълноценно, и до неравномерно работно натоварване на хората. Това от своя страна се отразява както на ефективността на оценяването на тяхното трудово изпълнение, така и на заплащането и развитието им. В този смисъл е необходимо винаги да се има предвид взаимната обвързаност на основните дейности, които се обхващат в управлението на човешките ресурси.

В същото време трябва да се отчита и фактът, че основните дейности в управлението на човешките ресурси се осъществяват в определена **среда**, която може да се разглежда като съвкупност от вътрешни и външни условия и фактори, влияещи върху състоянието и развитието на системата за управление на човешките ресурси. Външните и вътрешните условия и фактори на заобикалящата среда действат едновременно, но с различна интензивност през отделните периоди от развитието на организацията, като оказват влияние върху дейностите в управлението на човешките ресурси и върху крайния резултат – **изхода** на системата за управление на човешките ресурси.

Чрез съответните основни дейности в системата за управление на човешките ресурси входът се трансформира в **изход**, който може да се дефинира като **ново, променено състояние на количествените и качествените характеристики на човешките ресурси в организацията**. Разбира се, това състояние (този изход) едва ли има някакъв смисъл, ако не се разглежда в контекста на степента на **постигане на поставените цели пред компанията като цяло и нейните структурни звена**. Чрез осъществяване на основните дейности за управление на човешките ресурси трябва да се постигат такива промени в хората и в тяхното поведение, водещи до:

– **промени в числеността и структурите на организационните човешки ресурси, които да осигуряват необходимия персонал в съответствие с настоящите и бъдещите нужди и цели на организацията;**

– **промени в равнището на трудовото изпълнение** на заетите, които да допринасят за **нарастване на равнището на организационното представяне**.

В този смисъл новото променено състояние на количествените и качествените характеристики на човешките ресурси (промените в числеността и структурите на човешките ресурси и в равнището на трудовото изпълнение) е обект на задълбочен анализ, въз основа на който се оценяват **ефективността и ефикасността на управление на човешките ресурси**. Това е същностната част от механизма за **обратна информация**, който при необходимост обикновено включва и предложения за коригиращи действия в системата за управление на човешките ресурси за следващия период.

1.3. Ефективност и ефикасност на управление на човешките ресурси

1.3.1. Ефективност на управление на човешките ресурси

В рамките на сложната и продължителна терминологична дискусия за същността на понятията ефективност и ефикасност, за целите на настоящото изложение се възприемат дефинициите, които се използват от Сметната палата при одит на изпълнението.¹⁷ От тези позиции *ефективността на управлението на човешките ресурси* се дефинира като степен на постигане на целите на УЧР и съотношение между очакваните и действителните резултати от дейността по УЧР в организацията.

Целите на системата за управление на човешките ресурси в контекста на възприетия системен подход в своя обобщен вид се свързват с целите в две основни направления:

- постигане на желаното/планираното равнище на трудово изпълнение като предпоставка за постигане на желаното/планираното равнище на организационното представяне;
- постигане на планираната численост и структура на човешките ресурси, за да се осигури необходимия персонал в съответствие с настоящите и бъдещите нужди и цели на организацията.

Изследванията разкриват, че формулирането на цели пред управлението на човешките ресурси е една от най-трудните стратегически дейности и поради различни причини се извършва в относително ограничен кръг организации. За да се оценява ефективността на системата за управление на човешките ресурси, е необходимо организацията периодично да определя своите **цели** в тези две основни направления и да ги сравнява с **постигнатите резултати**. На основата на тези анализи е възможно да се очертае определено забавяне или отклонение от поставените цели и да се формират *препоръки за коригиращи действия в някои или във всички основни дейности в управлението на човешките ресурси* в организацията.

Резултатите от управлението на човешките ресурси в контекста на логиката на системния подход (фиг. 2.1) могат да се систематизират в две основни групи:

- промени в *равнището на трудовото изпълнение* (представено чрез разнообразни показатели за производителност на труда, удовлетвореност на клиентите, степен на изпълнение на трудовите задачи и др.) и
- промени в *числеността и структурите на човешките ресурси* (представена чрез разнообразни показатели за численост и структури на заетите по длъжности, образователно и квалификационно равнище, възраст, пол, стабилност/текучество, степен на мотивация и удовлетвореност от труда и др.) с оглед на настоящите и бъдещите нужди на организацията от човешки ресурси.

Осъществяваните през периода основни дейности в управлението на човешките ресурси трябва в крайна сметка да водят до *по-високо равнище на трудово изпълнение на заетите*. Това е основен фактор за нарастване на организационното представяне, което обикно-

¹⁷ Ефективност е степента, до която са постигнати целите и връзката между очакваните и действително получените резултати от дейността. Ефикасност е връзката между изходните данни като стоки, услуги или други резултати и ресурсите, използвани за тяхното производство. Сметна палата, Указания за извършване на одит на изпълнението, с. 4.

вено се измерва чрез разнообразни показатели: продажби, печалба, рентабилност, производителност, себестойност на единица продукция, трудови разходи на единица продукция и др.

При това се има предвид, че основните дейности в управлението на човешките ресурси създават условия на повишаване на равнището на трудово изпълнение на заетите чрез:

- подходящо оптимизиране на длъжностите като основа за по-добро използване на работното време и образователно-квалификационния потенциал на заетите;
- правилно планиране на необходимия персонал като предпоставка за високоефективна работа на заетите в организацията;
- подбор и привличане на човешки ресурси, които имат необходимите качества за високоефективно трудово представяне;
- усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите като фактор за повишаване на тяхната производителност;
- системно оценяване на трудовото изпълнение като основа за нарастване на мотивацията за труд;
- предоставяне на мотивиращи възнаграждения в съответствие с приноса на всеки зает;
- подобряване на условията на труд като предпоставка за намаляване на текучеството и трудовите злополуки и за опазване на здравето и работоспособността на заетите;
- системно усъвършенстване на отношенията между работници и работодател, между изпълнители и ръководители като основа за поддържане на социалната стабилност в организацията и формиране на благоприятен социално-психологически климат.

Чрез основните дейности в управлението на човешките ресурси през периода трябва се осъществяват подходящи *промени в числеността и структурите на човешките ресурси*, при което трябва да се постига по-висока степен на осигуреност на организацията с необходимия персонал с оглед на настоящите и бъдещите организационни цели и задачи. Това означава да се минимизират случаите на недостиг или на излишък на персонал в организацията като цяло и нейните структурни звена. В рамките на организацията се оценява промяната в *числеността и структурите на човешките ресурси*: по образователно и квалификационно равнище, стабилност/текучество, възраст, пол, удовлетвореност от труда и др. За осигуряването на тази информация се използват разнообразни източници: отчетната документация на организацията, резултатите от проведените изследвания и анкети на персонала, срещи и разговори с изпълнители и ръководители и др. Организациите, в които се извършва периодичен одит на управлението на човешките ресурси, са по-добре осигурени с необходимата информационна и методическа база за провеждането на тези анализи.

Обобщените анализи на резултатите от функционирането на системата за управление на човешките ресурси трябва да се придружават от информация за **специфичните резултати от основните дейности в управлението на човешките ресурси**.

Така например резултатите от дейността по анализ и проектиране на длъжностите може да се представят чрез брой и обхват на проведените анализи, брой на подготвените и актуализирани длъжностни характеристики, степен на удовлетвореност на работниците от съдържанието на труда и др. Дейността по планиране на човешките ресурси може да се характеризира чрез броя на разработените планове в тази област и степента на тяхното изпълнение и др. Дейността по подбора може да се представи чрез броя и обхвата на кампаниите за привличане на

кандидати, броя на обявените длъжности и на кандидатите, броя на удачно подобранияте кадри въз основа на резултатите от оценката на тяхното трудово представяне през първата година след назначаването им. Оценяването на персонала се характеризира чрез броя на заетите, които са оценени през периода, относителния дял на мениджърите, които осъществяват правилно своите задължения по оценяване на своите сътрудници, броя на жалбите и оплакванията във връзка с оценката на персонала и др. Обучението и развитието се представя чрез броя на участниците в различни форми на обучение, разходваните ресурси във връзка с обучението, степента на удовлетвореност от проведеното обучение, отразена в съответните анкетни форми на участниците и на техните преки ръководители и др. Дейността в областта на заплатите и допълнителните изгоди може да се характеризира чрез относителния дял на персонала, чиято работна заплата е обвързана с равнището на трудово изпълнение, показателите за средна работна заплата за отделните категории персонал, равнището на конкурентност на предлаганите заплати в рамките на региона и сектора, разходите за социално осигуряване, относителния дял на средствата за заплати в общите разходи на организацията и др. Дейността по усъвършенстване на условията на труда може да се представи чрез броя на работните места, където са подобрени условията, чрез разходите за усъвършенстване на условията на труд и почивка.

Успоредно с това се препоръчва да се анализира по какъв начин и в каква степен управлението на човешките ресурси допринася за *издигане на имиджа на организацията като работодател и като елемент от обществената система*. Организациите, които имат добра репутация/имидж на трудовия пазар, обикновено са известни с това, че предлагат както интересна и предизвикателна работа, така и конкурентни заплати и допълнителни изгоди, прилагат обективни процедури при подбор на кандидати, осъществяват програми за обучение и развитие на персонала, отделят ресурси за усъвършенстване на условията за труд и почивка, формират благоприятни трудови отношения, които са добра основа за високоефективен труд. Наред с това в контекста на инициативите за повишаване на *корпоративната социална отговорност*¹⁸ организациите се стремят да повишават своя имидж и в рамките на съответната териториална единица. Редица от тях развиват целенасочено сътрудничество с образователни институции и предоставят възможности на младежи и млади специалисти да придобиват начален трудов опит, който им е необходим за успешно първоначално навлизане на трудовия пазар. Някои от компаниите разработват и прилагат специализирани програми и проекти за включване на безработни в трудовия процес и по този начин допринасят за решаване на значими социално-икономически проблеми като безработица и социална изолация. В този смисъл промените в имиджа на организацията като работодател и като елемент от обществената система също могат да бъдат част от анализа на резултатите от управлението на човешките ресурси.

Въз основа на всичко това се представя по-пълна картина на **резултатите** от функционирането на системата за управление на човешките ресурси. При анализа на ефективността на управлението на човешките ресурси тези резултати се съпоставят с разходите за управлението на човешките ресурси в организацията.

¹⁸ По-подробно за корпоративната социална отговорност вж. Пейчева, М. Актуални проблеми на корпоративната социална отговорност в България. Панорама на труда, 2011.

Представената кратка характеристика на *резултатите от управлението на човешките ресурси* и *разходите за управлението на човешките ресурси* показва, че те могат да се наблюдават и анализират чрез разнообразни показатели и на тази основа да се оценява *ефективността на системата за управление на човешките ресурси*. При това относително трудно се дефинират и анализират резултатите от управлението на човешките ресурси. В зависимост от особеностите и спецификата на организацията и нейните цели се взема решение за конкретния обхват и съдържание на показателите за резултатите от и разходите за управлението на човешките ресурси. Подобен подход се прилага и при анализ на ефикасността на управлението на човешките ресурси.

1.3.2. Ефикасност на управлението на човешките ресурси

Ефикасността на управлението на човешките ресурси в рамките на настоящото изложение се разбира като съотношение между постигнатите резултати от дейностите по УЧР и ресурсите, използвани за осъществяване на тези дейности.

Резултатите от управлението на човешките ресурси в контекста на логиката на системния подход (фиг. 2.1), както е посочено по-горе, могат да се систематизират в две основни групи:

- промени в *равнището на трудовото изпълнение* (представено чрез разнообразни показатели за производителност на труда, удовлетвореност на клиентите, степен на изпълнение на трудовите задачи и др.) и

- промени в *числеността и структурите на човешките ресурси* (представена чрез разнообразни показатели за численост и структури на заетите по длъжности, образователно и квалификационно равнище, възраст, пол, стабилност/текучество, степен на мотивация и удовлетвореност от труда и др.) с оглед на настоящите и бъдещите нужди на организацията от човешки ресурси.

Разходите за осъществяване на основните дейности в управлението на човешките ресурси се анализират в разнообразни разрези, но най-често се представят като групи разходи за труд (осигуряване на необходимия персонал), както е направено в систематизацията на таблица 2.1.

Съпоставката на резултатите и разходите за управлението на човешките ресурси осигурява информация, чрез която организацията може да преценява своите позиции спрямо конкурентите и степента на постигане на поставените цели.

Резултатите от анализа на *ефикасността и ефективността на управлението на човешките ресурси* стават основа за формиране на изводи, които обхващат възможности и насоки за бъдещо усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси и на фигура 2.1 се представят като **обратна информация**. Въз основа на тези изводи може **да се предложат промени в някои или във всички основни дейности в управлението на човешките ресурси** в организацията.

Системният подход към управлението на човешките ресурси го представя като изключително разнообразна и сложна дейност, която има ключово значение за организационния успех. Във връзка с това се формират високи изисквания към основните субекти, които извършват тази дейност: ръководителите и заетите в структурното звено за управление на човешките ресурси в организацията.

Примерна систематизация на основни групи от разходи за труд
(осигуряване на необходимия персонал) в организацията¹⁹

Основни групи разходи за труд в организацията
– за набиране и подбор на персонал
– за заплати (основни и допълнителни възнаграждения)
– разходи за обезщетения (напр. при освобождаване на персонал)
– за социално осигуряване – задължителни осигурителни вноски за сметка на работодателя
– за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд
– за допълнителни изгоди (benefits)
– за инициативи/програми за обучение и развитие на човешките ресурси
– за администриране на дейностите по УЧР
– други

2. Роля на ръководителите при управлението на човешките ресурси в организацията

Управлението на човешките ресурси е *елемент от работата на всеки ръководител в организацията* независимо от това дали отговаря за дейностите по производството, финансите, маркетинга или др., дали е президент на компанията, супервайзър, началник на смяна или тим-лидер. Трудно можем да си представим ръководител, който да е безразличен към подбора на хора за неговото структурно звено, към разпределението на работата между изпълнителите на отделните длъжности, към равнището на представяне/изпълнение на хората в екипа и развитие на техните способности за високоефективна работа, към системата на заплащане и условията, при които се осъществяват трудовите задачи. В този смисъл се подчертава водещата роля на преките ръководители²⁰ за осъществяване на дейностите по управлението на човешките ресурси в организацията. Ефективното управление на съответния работен екип изисква прекият ръководител да осъществява (в координация с останалите звена от управлението на организацията) на практика дейностите, които се включват в управлението на човешките ресурси. Разбира се, това трябва да **бъде отразено както в длъжностните характеристики за съответните управленски длъжности, така и в системата за оценка на изпълнението/представянето на управленския персонал.**

Ежедневното управление на човешките ресурси е отговорност на преките ръководители и това е съществен аспект от тяхната работа, която е задължителен компонент от оценката на трудовото им изпълнение. Независимо че ръководителите имат и много други задължения,

¹⁹ Стефанов, Л. Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн). София, Тракия-М, 2015, с. 15.

²⁰ Преките ръководители са мениджъри, които отговарят за определена работна група пред по-високото организационно-управленско равнище. Обикновено на преките ръководители се отчитат (пряко са подчинени) работници и служители, които изпълняват определени задачи и от своя страна не отговарят за работата на други хора (нямат подчинени в организационно-управленската йерархия).

свързани с конкретния предмет на дейност на съответното структурно звено (производство, финанси, продажби и др.), те реализират на практика и дейността по управление на човешките ресурси. **Ръководителите имат пълномощия да вземат и прилагат решения по отношение на персонала, т.е. да го управляват.** Ръководителите от различните управленски равнища признават, че невнимателното отношение към всички въпроси, свързани с човешките ресурси, води до намаляване на ефективността, на мотивацията, до възникване на конфликти и загуби за организацията.

Ключовата роля на ръководителя за успешното управление на хората и за постигане на организационните цели е в основата на популярния през последните години **модел на качеството** (фиг. 2.2), **който е разработен от Европейската фондация за управление на качеството (EFQM).** В рамките на този модел лидерството се разглежда като ключов фактор за високо равнище на трудово изпълнение, което се свързва с по-висока удовлетвореност както на работниците така и на клиентите. Лидерството е движеща сила на политиката и стратегията, на ефективното управление на хора, ресурси и процеси и в този смисъл е в основата на по-високи бизнес резултати.



Фиг. 2.2. Модел на Европейската фондация за управление на качеството

В модела се включват девет елемента²¹, които се представят накратко по следния начин:

1. *Лидерство* – как поведението и действията на висшето ръководство и другите лидери вдъхновява, подкрепя и развива култура на високо равнище на трудово изпълнение.
2. *Политика и стратегия* – как организацията формулира, използва и преразглежда нейната политика и стратегия и ги превръща в планове и действия.
3. *Управление на хора* – как организацията разгръща и използва пълния потенциал на хората.
4. *Ресурси* – как организацията управлява своите ресурси ефективно и ефикасно.

²¹ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London; p. 44.

5. *Процеси* – как организацията определя, управлява, преразглежда и подобрява нейните процеси.

6. *Удовлетвореност на клиента* – какво постига организацията по отношение на удовлетвореността на външните клиенти.

7. *Удовлетвореност на работниците* – какво постига организацията по отношение на удовлетвореността на работниците.

8. *Влияние върху обществото* – какво постига организацията по отношение на удовлетворяване на нуждите и очакванията на местната, националната и международната общност.

9. *Бизнес резултати* – какво постига организацията по отношение на нейните планирани бизнес цели и по отношение на удовлетворяване на нуждите и очакванията на всички групи, чиито интереси са свързани с компанията.

Организациите, които прилагат метода на *Европейската фондация за управление на качеството* полагат специални усилия за подготовка и развитие на лидерските способности на мениджърите от всички равнища на управление.

Резултатите от изследванията показват, че значителна част от ръководителите не успяват да мотивират чрез подходящи методи своите сътрудници и по този начин да създадат условия за повишаване на тяхното трудово изпълнение. По-малко от половината от анкетирания в изследване работниците посочват, че техните преки ръководители ги мотивират правилно и системно. Само 45% от отговорилите посочват, че са удовлетворени от обратната информация, която получават, а едва 37% декларират, че техните преки ръководители им помагат да си повишат равнището на представяне. Това означава, че в тези организации преките ръководители не изпълняват ефективно своята роля в областта на управление на човешките ресурси.

Във връзка с това в специализираната литература се формулират редица насоки за **подобряване на дейността на преките ръководители в областта на управлението на човешките ресурси**, част от които се обобщават по следния начин:

– Преките ръководители трябва да бъдат подбирани по-внимателно, като се отделя по-голямо внимание на техните компетентности в областта на управлението на човешките ресурси.

– Преките ръководители се нуждаят от време за осъществяване на техните задължения по управление на хората и често пренебрегват тези задължения за сметка на други задачи.

– Преките ръководители се нуждаят от подкрепата на силни организационни ценности по отношение на управлението на хората и лидерството.

– Преките ръководители трябва да притежават съответните компетенции (знания, умения, нагласи, поведения) в областта на УЧР, за да изпълняват съответните дейности по управление на хората в екипа.

В редица организации (предимно големи и средни), където е обособено структурно звено за управление на човешките ресурси, **ръководителите могат да получават подкрепа и професионална помощ при осъществяване на своите задължения по управление на хората в съответните екипи.**

3. Структурно звено за управление на човешките ресурси в организацията

С разрастване на организацията се увеличава нуждата от координиране на дейността на по-голям брой хора, които са разпределени в по-сложни организационни структури. Нарастват и отговорностите на мениджмънта по управлението на човешките ресурси в организацията. Възниква нуждата от единен подход при решаване на многобройните проблеми, които възникват в тази област. Увеличават се изискванията за приложение на съвременни високоефективни методи и процедури при управлението на човешките ресурси.

Във връзка с това в организациите (обикновено в големите и средните) се създава **специализирано структурно звено (дирекция, отдел, сектор и др.) за управление на човешките ресурси**. Една от основните задачи на това звено е да подпомага ръководителите при осъществяване на техните задължения във връзка с управлението на хората в съответните екипи. Вътрешните клиенти на структурното звено за управление на човешките ресурси са както висшият и средният мениджмънт, така и преките ръководители, които на практика прилагат политиките за човешките ресурси и от които зависи осъществяването на дейностите в организацията.

В същото време трябва да се подчертае, че функционирането на структурно звено за управление на човешките ресурси не освобождава ръководителите от отговорността да управляват човешките ресурси в съответните структурни звена, а само им осигурява възможности за получаване на професионални съвети и оперативна помощ при необходимост. Едно от най-големите предизвикателства пред звеното за управление на човешките ресурси е ефективно да подкрепя преките ръководители в управлението и развитието на техния персонал.

Във връзка с дефиниране на ролята на структурното звено за управление на човешките ресурси е необходимо да се изяснят няколко основни въпроса:

- какви дейности се извършват в структурното звено за управление на човешките ресурси, което за по-голяма стегнатост на изложението тук се нарича звено;
- по какъв начин се оценяват дейностите, които се извършват от звеното за управление на човешките ресурси;
- каква е организационната структура на това звено и
- какви са изискванията към заетите в звеното за управление на човешките ресурси.

3.1. Основни дейности

Структурното звено (сектор, отдел, дирекция) за управление на човешките ресурси възниква и съществува, за да подпомага останалите организационно-управленски звена при решаването на проблемите, свързани с персонала, които условно се групират в съответствие с основните дейности в управлението на човешките ресурси.

Като се имат предвид обхватът и структурата на дейностите в управлението на човешките ресурси, в специализираната литература се очертават няколко основни области, в които звеното за управление на човешките ресурси има задължения.

Стратегическата област от задълженията на звеното за управление на човешките ресурси обхваща участие в разработването и приложението на стратегии и политики за чо-

вешките ресурси и съответните процедури за осъществяването на основните дейности в управлението на човешките ресурси. В процеса на тази дейност се събира и анализира значителен обем информация за състоянието и перспективите на организацията, за очакваните промени в заобикалящата социално-икономическа среда. Въз основа на това се формулират общи/генерални и функционални/специфични стратегии и политики за човешките ресурси, разработват се съответни процедури за осъществяване на основните дейности в управлението на човешките ресурси. Изследване²² разкрива, че 76% от проучваните организации с над 200 души персонал в нашата страна разполагат с писани или неписани стратегии за човешките ресурси. По своята същност разработването и приложението на стратегии и политики за човешките ресурси е сложна творческа дейност, за чието осъществяване се изисква изключително висок професионализъм в областта на управлението на човешките ресурси.

Предоставянето на съвети и консултация от страна на звеното за управление на човешките ресурси обхваща разнообразни дейности, които в зависимост от обекта се групират в две направления: за работниците и служителите и за ръководителите в организацията.

Звеното за управление на човешките ресурси предоставя **съвети и консултации на работниците и служителите** в организацията по разнообразни персонални и семейни въпроси (които могат да са свързани с например с преместване, пенсиониране, търсене на подходящ баланс между трудови и семейни ангажименти и др.). През последните години редица организации поемат ангажимента да осигуряват безплатни юридически и финансови консултации на заетите по повод на конкретен персонален или семеен проблем. При възникване на трудови спорове и конфликти се предлагат трудовоправни съвети. В случаи на масови съкращения се разработва и прилага програма за индивидуални разговори и консултации.

Звеното за управление на човешките ресурси трябва да има капацитет да предоставя **съвети и консултации на ръководителите** по редица ключови въпроси от управлението на човешките ресурси като във връзка с това се очертават три основни полета:

– предоставяне на подходящи методически материали на преките ръководители във връзка с осъществявана от тях дейност по управление на човешките ресурси (например предоставяне на методика за провеждане на годишната среща-интервю в процеса на оценяване на трудовото изпълнение);

– съвместно обсъждане на конкретен проблем от областта на управлението на човешките ресурси, който трябва да бъде решен от ръководителя (например подпомагане на ръководителя при оформяне на предложение за промени в длъжностните характеристики в структурното звено);

– участие при осъществяване на дейност в управлението на човешките ресурси с цел да се оказат помощ и подкрепа на съответния ръководител (например участие в комисия за интервюиране на кандидати в процеса на подбор).

В условията на непрекъснат стремеж към икономии на ресурси, увеличаване на изискванията към работната сила и внедряване на сложни технологии ръководителите имат нужда

²² Вачкова, Е. Управление на човешките ресурси – българският и световният опит. Международна бизнес школа ТРАНСБИЗНЕС-Е, София, 2007, с. 20.

от помощ и съвети при решаване на проблеми от тяхната ежедневна работа с хората: незадоволително равнище на трудово представяне, ниска мотивация, конфликти в работните групи и др. При това те имат нужда от консултации и съвети, които са съдържателни, обективни и справедливи и допринасят за постигане на целите на съответното звено. Консултантската дейност на звеното за управление на човешките ресурси става все по-търсена и полезна в организациите, успоредно с усложняването на тяхното управление. Разбира се, преките ръководители не бива изцяло да разчитат на специалистите по управление на човешките ресурси и да пренасят върху тях своите отговорности за работа с хората. Ежедневното управление на човешките ресурси е отговорност на преките ръководители и това е съществен аспект от тяхната работа, която е задължителен компонент от оценката на тяхното трудово изпълнение. Изследванията показват, че в проучвани организации с над 200 души персонал преките ръководители работят в тясно взаимодействие със звеното за управление на човешките ресурси при решаване на ежедневни задачи свързани с длъжностите, подбора, обучението и оценяването на персонала.

Администрирането на основните процеси е свързано предимно с администрирането на определени процедури за управление на човешките ресурси и със създаването, събирането, оформянето и съхраняването на документация, съпровождаща основните дейности за управление на човешките ресурси и което е важно доказателство за стриктно спазване на трудовото и осигурителното законодателство в организацията.

Административно-обслужващите дейности заемат най-голяма част (около 40%) от времето на заетите в звеното за управление на човешките ресурси. Около 30% от времето се ангажира с предоставянето на съвети и консултантски услуги, а за стратегически дейности се отделят само около 20%.²³

Очертаните основни групи дейности, които се осъществяват (или се очаква да се осъществяват) в звеното за управление на човешките ресурси, могат да се структурират в контекста на специфичното съдържание на основните дейности в управлението на човешките ресурси (вж. таблица 2.2).

Подобни примери могат да се представят и за останалите дейности в управление на човешките ресурси, в които структурното звено за управление на човешките ресурси има конкретни ангажименти.

– *Анализ и проектиране на длъжностите*. Тук се включва дейността по оптимизиране на длъжностите в организацията, която трябва да се осъществява въз основа на определена стратегия, политика и процедура. В това отношение звеното за управление на човешките ресурси също има конкретни ангажименти – към стратегическите компоненти (например: участие в разработването на стратегия, политика и процедура за анализ и оптимизиране на длъжностите), към оперативната работа (например: осигуряване на компетентни съвети за преките ръководители при подготовката на длъжностни характеристики в съответното структурно звено) и към административното обслужване (съхраняване на длъжностните характеристики).

²³ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 53.

Примери за дейности в звеното за управление на човешките ресурси

Основни дейности в управлението на човешките ресурси	Стратегически компонент	Предоставяне на методическа подкрепа, съвети и консултация	Администриране на процесите
Обучение и развитие на човешките ресурси	Участие в разработването на варианти на стратегия, политика и процедура за обучение и развитие на персонала (процедура за функциониране на електронна тренинг платформа в организацията)	Съвместно обсъждане с преките ръководители на подготвени от тях предложения за обучения в съответното звено (анализиране и обобщаване на предложенията на преките ръководители за бъдещо усъвършенстване на компетенциите на служителите в процеса на оценяване на изпълнението)	Събиране, систематизиране, анализиране и съхраняване на документацията от проведени инициативи/ програми за обучения в организацията (документация за използването на тренинг ресурси от електронната тренинг платформа – по структурни звена и длъжности в тях; лично тренинг портфолио на всеки служител)
Оценяване на трудовото изпълнение	Участие в разработването на варианти на стратегия, политика и процедура за оценяване на трудовото изпълнение в организацията	Предоставяне на допълнителни разяснения за преките ръководители във връзка с провеждането на годишната среща интервю	Оформяне и съхраняване на документация във връзка с оценяване на трудовото изпълнение в организацията (информация за оценките на работниците и служителите, информация за препоръки на прекия ръководител във връзка с оценката)
Заплати и допълнителни изгоди	Участие в разработването на варианти на стратегия, политика и процедури за заплати и допълнителни изгоди в организацията	Предоставяне на допълнителни разяснения за преките ръководители във връзка с методиката за определяне и изменение на индивидуалните основни заплати	Съхраняване на документацията във връзка със заплатите и допълнителните изгоди (разплащателна ведомост, оценка на длъжностите)
Осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд	Участие в разработването на варианти на стратегия, политика и процедури за осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд в организацията	Съвместно обсъждане с преките ръководители на подготвени от тях предложения за усъвършенстване на условията на труда в съответното звено	Създаване и съхраняване на документация във връзка с периодични обучения и инструктажи на работниците в областта на здравето и безопасността при работа

– *Планиране на човешките ресурси.* На основата на проучвания на организационните потребности от работна сила звеното за управление на човешките ресурси подготвя варианти на план за необходимите на организацията човешки ресурси за бъдещ период, придружен със съответния план за подбор на персонал, план за обучение и развитие, план за работни заплати и социални придобивки, план за оценяване на трудовото представяне, план за подобряване на условията на труда и др. Това се осъществява в тясно сътрудничество с преките ръководители

ли, които имат конкретни задачи във връзка с подготовката на предложения за необходимите работници в техните звена за бъдещия период. В процеса на приложение на тези планове звеното за управление на човешките ресурси наблюдава и периодично анализира степента на тяхното изпълнение и при необходимост се предлагат съответните коригиращи действия.

– *Подбор на персонала.* Звеното за управление на човешките ресурси участва в разработването на варианти на стратегия, политика и процедура за подбор на персонала. Звеното за управление на човешките ресурси осъществява дейности по анализ и подготовка на предложения за възможните източници на кандидати и подходящи средства за привличане, разработва и предлага за обсъждане варианти на система за подбор на персонал, подпомага ръководителите при осъществяване на процедурата за подбор както със съответни методически материали, така и с непосредствено участие в определени етапи на процеса. Обикновено структурното звено за управление на човешките ресурси осъществява дейностите по приемане, обработване и съхраняване на документацията от проведените кампании и конкурси. При осъществяване на тези дейности звеното за управление на човешките ресурси следи за стриктното спазване на трудовото и осигурителното законодателство.

На практика могат да се срещнат различни варианти на тази обща схема на дейностите в структурното звено по управление на човешките ресурси. Изследванията показват, че конкретните решения варират в зависимост от редица фактори, сред които през последните години все по-често се посочва изнасянето/аутсорсването на част от дейностите в управлението на човешките ресурси.²⁴ В това отношение могат да се посочат примери с изнасянето и предоставянето на консултантски фирми на дейности по подбора, обучението, заплащането и др.

3.2. Организационна структура на звеното за управление на човешките ресурси

Организационната структура на звеното за управление на човешките ресурси зависи от редица фактори²⁵, три от които най-често се анализират в специализираната литература: размер на организацията, степен на централизация на нейното управление и подход при разпределение на дейностите между основните длъжности в звеното за управление на човешките ресурси. На практика проявлението на тези фактори се осъществява паралелно и във взаимна връзка. За по-голяма яснота на изложението тези фактори за организационната структура на звеното за управление на човешките ресурси се представят последователно.

Размерът на организацията оказва съществено влияние както върху обхвата и съдържанието на дейностите в управлението на човешките ресурси, така и върху организационната структура на звеното за управление на човешките ресурси. Въпреки че не може да се говори за задължително правило, изследванията показват, че броят на работещите в звеното за

²⁴ Харизанова, М. Управление на човешките ресурси. 2006, с. 208-224.

²⁵ В специализираната литература се анализират множество фактори, които оказват влияние върху организационната структура на звеното за управление на човешките ресурси: размерът на фирмата, степента на централизация на нейното управление, мащабите на изнасяне/аутсорсинг на дейности в управлението на човешките ресурси, спецификата на труда и на наетите работници и ролята, която се отрежда на управлението на човешките ресурси в контекста на културата и управлението на организацията и др.

управление на човешките ресурси обикновено е в зависимост от броя на заетите в компанията, като това съотношение варира от 1:80 до 1:100²⁶. Ръководителят на структурното звено за управление на човешките ресурси най-често е пряко подчинен на изпълнителния директор и в значителна част от организациите е член на висшия ръководен екип, за да може да участва при формулирането на корпоративната стратегия и нейното интегриране със стратегиите и политиките за човешките ресурси.

Размерът на фирмата оказва влияние върху формализацията на практиките по управление на човешките ресурси и върху сложността на прилаганите методи. Поради специфичния организационен контекст управлението на хората в малките предприятия се характеризира с редица особености, основните от които могат да се систематизират по следния начин:

- управлението на човешките ресурси е съсредоточено в ръцете на относително ограничен брой мениджъри (собственици) и зависи от тяхната експертиза в тази област;
- относително ограничено разпространение на дейности по обучение и оценяване на персонала, което се потвърждава и от специализираните изследвания в тази област;
- реактивно (а не проактивно) управление на човешките ресурси, което обикновено е насочено към преодоляване на проблеми, свързани с работата и е краткосрочно ориентирано;
- относително ограничени възможности за кариерно израстване в организационната йерархия поради мащаба и специфичната структура на осъществяваните дейности.

В големите и средните предприятия, където има по-развити практики за управление на човешките ресурси, съществуват разнообразни варианти на организационната структура на звеното за управление на човешките ресурси. При това се има предвид, че редица от големите компании имат различни подразделения, често пъти – географски отдалечени от централата. Във връзка с това организационната структура на звеното за управление на човешките ресурси в големите компании се влияе от възприетата **степен на централизация** на тяхното управление. На практика съществуват многобройни решения на този въпрос, но преобладаващата част от тях биха могли да се разположат между полюсите на две крайни състояния:

- *организации с висока степен на централизация и силно звено за управление на човешките ресурси в централата (например в компанията майка);*
- *организации с ниска степен на централизация, които са предоставили висока степен на автономност на своите подразделения (например на дъщерните компании) в областта на управление на човешките ресурси.*

В големите силно централизирани организации се формира относително голямо структурно звено по УЧР. В централата се осъществяват дейностите по разработване на стратегиите, политиките и процедурите за човешките ресурси и по анализа, оценяването и контролирането на тяхното приложение. В този случай звеното за управление на човешките ресурси в подразделението (в дъщерната компания) е относително малко и неговите отговорности се ограничават преди всичко до практическо приложение на политиките и процедурите за човешките ресурси, които се формират в централата.

²⁶ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 57.

Съществуват големи компании, които предоставят *висока степен на автономност на своите подразделения* при решаване на въпросите, свързани с управлението на човешките ресурси. В този случай централното звено за управление на човешките ресурси е с относително ограничени дейности, а в подразделението се създава структурно звено за управление на човешките ресурси, което има отговорности както за оперативното управление на хората, така и за разработването на стратегии, политики и процедури за човешките ресурси.

Организационната структура на звеното за управление на човешките ресурси зависи от избора на подход за **вътрешното разпределение на дейностите** между длъжностите в звеното за управление на човешките ресурси. При това са възможни различни решения, сред които най-популярни са два основни подхода.

- разпределение на длъжностите по основни дейности в управлението на човешките ресурси;

- разпределение на дейностите в зависимост от специфичните особености на отделните групи персонал, към които са насочени.

При *първия* подход длъжностите в отдела се формират според основните дейности в управлението на човешките ресурси – анализ и оптимизиране на длъжностите, планиране на човешките ресурси, подбор на персонал, обучение и развитие на човешките ресурси, оценяване на трудовото изпълнение, заплащане на труда, социални придобивки, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, индивидуална и колективна работа с хората, предоставяне на равни възможности. В резултат на този подход се формира *организационна структура по функционален признак*, който има най-широко приложение на практика.

Съществуват организации, където се прилага *вторият* подход при разпределение на дейностите между отделните длъжности в звеното за управление на човешките ресурси. Тук дейността се структурира в зависимост от специфичните особености на отделните групи персонал, към които е насочена. При това в звеното се създават длъжности, чиято дейност е насочена към различни категории персонал – ръководители, аналитични специалисти в областта на съвременните технологии, младежи и т.н.

Представените подходи за разпределение на дейностите в отдела по управление на човешките ресурси могат да се срещнат и в комбинация. Възможно е на определен етап от развитието на организацията в рамките на отдела да се формират групи длъжности за осъществяване на конкретни проекти – например за анализ и оценка на длъжностите, за работа с младежи и др. Вариантите в това отношение са практически безбройни. Конкретното решение може да варира в зависимост от размера на организацията и особеностите на нейните човешки ресурси, квалификацията на специалистите в звеното, философията на ръководството за ролята на звеното за управление на човешките ресурси и др.

Длъжностите в структурното звено за управление на човешките ресурси се различават не само по съдържанието и обхвата на трудовите задачи, но и по **равнището на тяхната сложност и значимост**. Във връзка с това длъжностите в структурното звено за управление на човешките ресурси могат да бъдат от различни степени на *организационно-длъжностната йерархия*, като най-широко разпространени са следните длъжности:

а) **Управленски (мениджърски) длъжности** в звеното за управление на човешките ресурси.

Тук се включват всички ръководители на звена в областта на управлението на човешките ресурси (дирекции, отдели, сектори, работни групи и др.) – заместник-президент по управлението на човешките ресурси, директори на дирекции от областта на управление на човешките ресурси, мениджъри (началници) на отдели, сектори и др. Основен компонент в трудовите задължения на тези длъжности е организирането и участието в разработването и приложението на стратегии, политики и процедури за човешките ресурси. При това колкото е по-високо в йерархията съответната мениджърска длъжност, толкова по-голям дял в трудовите задължения заемат стратегическите компоненти. Разбира се, в рамките на тези длъжности се включват и редица задължения по ежедневното, оперативното управление на хората в организацията, но акцентът е върху ангажиментите, свързани със стратегиите, политиките и процедурите за човешките ресурси. Така например директорът по управление на човешките ресурси трябва да организира разработването на стратегии и политики за човешките ресурси в съответствие с организационната стратегия; да организира подготовката, обсъждането и приложението на програмите за реализиране на тези стратегии и др.

б) **Експертни длъжности** в звеното за управление на човешките ресурси.

Тук се включват професионалисти по управление на човешките ресурси, които не ръководят други хора, а извършват експертни услуги в тази област. Тяхното основно задължение е да предоставят съвети и консултации както на заетите, така и на преките ръководители по всички въпроси от управлението на човешките ресурси, да им помагат при практическото решаване на проблемите в съответните структурни звена, да участват в разработването на процедури и планове за човешките ресурси. Така например експертът по подбор на персонал трябва да предлага компетентни съвети на преките ръководители, когато търсят подходящи кандидати за свободна длъжност; трябва да разработва и предлага за обсъждане процедури за подбор на персонал в организацията; трябва да организира и провежда кампаниите по набиране и подбор на кадри. В трудовите задължения на експертните длъжности се обхващат и редица от дейностите по администриране на процесите за управление на човешките ресурси в съответствие с изискванията на трудовото и осигурителното законодателство, вкл. и подготовката, оформянето и съхраняването на съпровождащата документация.

в) **Длъжности за специалисти** в звеното за управление на човешките ресурси. Тук се включват длъжности, в рамките на които се обхваща предимно административно обслужване (например: подготовка, оформяне и съхраняване на документация) във връзка с основните дейности в управлението на човешките ресурси.

Представеното структуриране на длъжностите в звеното за управление на човешките ресурси няма универсален характер за организациите и на практика могат да се срещнат и разнообразни длъжностни наименования в това звено, които по своето съдържание гравитират към представените три основни групи.

Промените, които настъпват в съвременните организации, се съпровождат с нарастване на сложността и комплексността на дейностите, които се извършват от хората в звеното за управление на човешките ресурси. Чрез своята дейност те показват, че:

– работят успешно с ръководителите в организацията и са техен бизнес партньор, кой-

то споделя отговорността им за успеха на съответните структурни звена;

- познават задълбочено бизнес процесите в организацията и имат съществен принос за тяхното ефективно протичане;
- стратегическите цели на организацията са интегрирани във всички стратегии, политики и процедури за човешките ресурси.

Във връзка с това през последните години се изследват и анализират разнообразни аспекти на *ролята на професионалистите в областта на управлението на човешките ресурси*.

4. Основни роли на професионалисти в областта на управлението на човешките ресурси

Динамичната бизнес среда поражда нови предизвикателства пред всички организационни дейности, вкл. и пред управлението на човешките ресурси и професионалистите в тази област. През последните години се представят и аргументират разнообразни идеи за ролите на професионалистите в областта на УЧР. Един от най-популярните модели в това направление е създаден от Ulrich и Brockbank²⁷, в който се акцентира върху **пет основни роли** на професионалистите в областта на управлението на човешките ресурси (вж. таблица 2.3): *функционален експерт; адвокат на работниците и служителите; отговорник за развитие на човешкия капитал; стратегически партньор; лидер*.

Таблица 2.3

Основни роли на професионалистите в областта на управление на човешките ресурси
(Модел на Dave Ulrich & Wayne Brockbank)

<p><i>Функционален експерт</i></p> <p>Задълбочено познава основните дейности в управлението на човешките ресурси и на тази основа разработва и представя алтернативни решения, от които да се подбере най-подходящото за съответния бизнес и ситуация.</p>
<p><i>Адвокат на работниците и служителите</i></p> <p>Притежава способности да изслушва и разбира проблеми на работниците и служителите и да предлага и осъществява конкретни стъпки за тяхното решаване.</p> <p>Професионалистите по управление на човешките ресурси отделят около 1/5 от времето си за задачи, които са свързани с изслушване и отговори на проблеми на работниците.</p>
<p><i>Отговорник за развитие на човешкия капитал</i></p> <p>Убеден е, че хората са ценен актив на организацията, който трябва да се развива. Чрез своята дейност се стреми да увеличава възможностите, които организацията предоставя на хората да се учат и да се развиват. Съсредоточава се върху подготовката на хората за успех в бъдеще и за развитие на човешкия капитал в организацията.</p>

²⁷ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 80.

Стратегически партньор

Разбира задълбочено стратегията на организацията и чрез своите действия работи ефективно за нейното успешно приложение чрез висока експертиза в областта на бизнеса (вижда голямата картина), управление на промяната и управление на знанието. Ефективно си сътрудничи с ръководителите от всички нива в организацията и споделя тяхната отговорност за постигане на целите в съответните звена и организацията като цяло. Наблюдава и анализира какво се случва в организацията и на тази основа определя както причините за проблемите, така и възможностите и заплахите. Предлага иновативни решения на съответните проблеми – нови форми на взаимодействие между отделните структурни звена, нови технологии за работа и др.

Лидер

За да ръководи дейностите в управление на човешките ресурси, трябва да изгражда и развива своите лидерски умения, чрез което повишава ефективността на своя екип и формира високи стандарти за стратегическо мислене и корпоративно управление в организацията. Така, както се стремят да развиват лидерството при другите, професионалистите в областта на управление на човешките ресурси трябва да покажат лидерски умения, които искат от останалите в организацията.

Този модел акцентира върху мултиаспектността на трудовите задължения на професионалистите по управление на човешките ресурси.

Успешното изпълнение на трудовите задължения от хората, които работят в структурното звено за управление на човешките ресурси, зависи във висока степен от техните знания, умения, нагласи, поведение. Във връзка с това през последните години и в практиката, и в теорията усилено се коментират изискванията към компетенциите (знания, умения, нагласи, поведения) на хората, които работят в структурните звена по управление на човешките ресурси. Притежаването на тези изисквани компетенции е значима предпоставка за по-бърз и адекватен отговор на нарастващите изисквания към дейностите по управление на човешките ресурси в организациите.

Въпроси за проверка

1. Представете системата за управление на човешките ресурси.
2. Характеризирайте входа на системата за УЧР.
3. Характеризирайте изхода на системата за УЧР.
4. Характеризирайте ефективността на системата за УЧР.
5. Характеризирайте ефикасността на системата за УЧР.
6. Дефинирайте основните дейности на структурното звено по УЧР.
7. Представете основни роли на професионалистите в областта на управлението на човешките ресурси.

ТРЕТА ЧАСТ

АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Анализът и проектирането на длъжностите са две взаимосвързани дейности от управлението на човешките ресурси, които се фокусират върху трудовите задачи в рамките на длъжността, но имат специфични цели. Анализът на длъжностите се стреми да представи обективна и точна информация за тяхното действително състояние към определен момент, докато проектирането на длъжностите е насочено към рационални промени в съдържанието и условията на длъжностите с оглед да се повиши представянето на организацията като цяло и на човешките ресурси в нея.

1. Същност и цели на анализа на длъжностите

Длъжността е съвкупност от работни задължения, които са достатъчно сходни, за да се групират заедно и да се възложат за изпълнение на един човек. Понятието длъжност не бива да се смесва с **работното място**, което е относително обособена част от територията на предприятието, оборудвана със съответни технически средства и приспособления, където се изпълнява длъжността или преобладаващата част от нея.

В длъжността се включват разнообразни работни задължения, които са част от работния процес. Работното задължение (job obligation/duty/engagement) се дефинира като съвкупност от взаимосвързани операции, извършвани от хора.²⁸ Така например в длъжността офис-администратор може да се включи работно задължение за обработване на фирмената входяща и изходяща кореспонденция.

Анализът на длъжностите се дефинира като процес на проучване, формулиране на изводи и препоръки по отношение на длъжностите и техните характеристики от гледна точка на оптималното протичане на работните процеси, повишаването на производителността и въздействието им върху мотивацията и поведението на работниците и служителите.²⁹ Значителна част от тази дейност включва събиране и систематизиране на информация за работните задължения и отговорности, за условията при които се осъществява работата, и за изискванията към нейния изпълнител.

Анализът на длъжностите трябва да осигури информация в следните аспекти:

²⁸ Работният процес (work flow, work process) е съвкупност от определени във времето и пространството работни операции, в резултат на които се получава относително завършен продукт/услуга или части от тях. Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2013, с. 50.

²⁹ Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, 2013, с. 52.

- Наименование на длъжността и къде е разположена в организационно-структурно и териториално отношение.

- Взаимовръзки с други длъжности: на кои длъжности е подчинена, кои длъжности са ѝ подчинени, с кои длъжности си взаимодейства, взаимодействия с външни за организацията субекти.

- Съдържание на работните задължения: какви работни задължения се включват, равнище на отговорност на задачите и задълженията, значимост, честота на изпълнението.

- Условия на труд: физическа работна среда (температура, запрашеност, осветеност и др.), социална работна среда (индивидуална или групова работа, нетрадиционно работно време и др.), икономическа среда (работна заплата, социални придобивки и др.).

- Стандарти за изпълнение/представяне: те могат да съществуват както за длъжността като цяло, така и за отделни работни задължения. Могат да бъдат изразени в количествени и качествени показатели.

- Други данни за длъжността.

- Изисквания към изпълнителя: изисквания към компетенциите (знанията, уменията, нагласите и поведението) на индивида, който би изпълнявал успешно длъжността.

Основните информационни източници в това отношение са изпълнителите и техните ръководители и съществуващата документация в организацията. При това се използват разнообразни методи за събиране на необходимите данни – интервюта, анкети, наблюдения и др.

2. Етапи на анализа на длъжностите

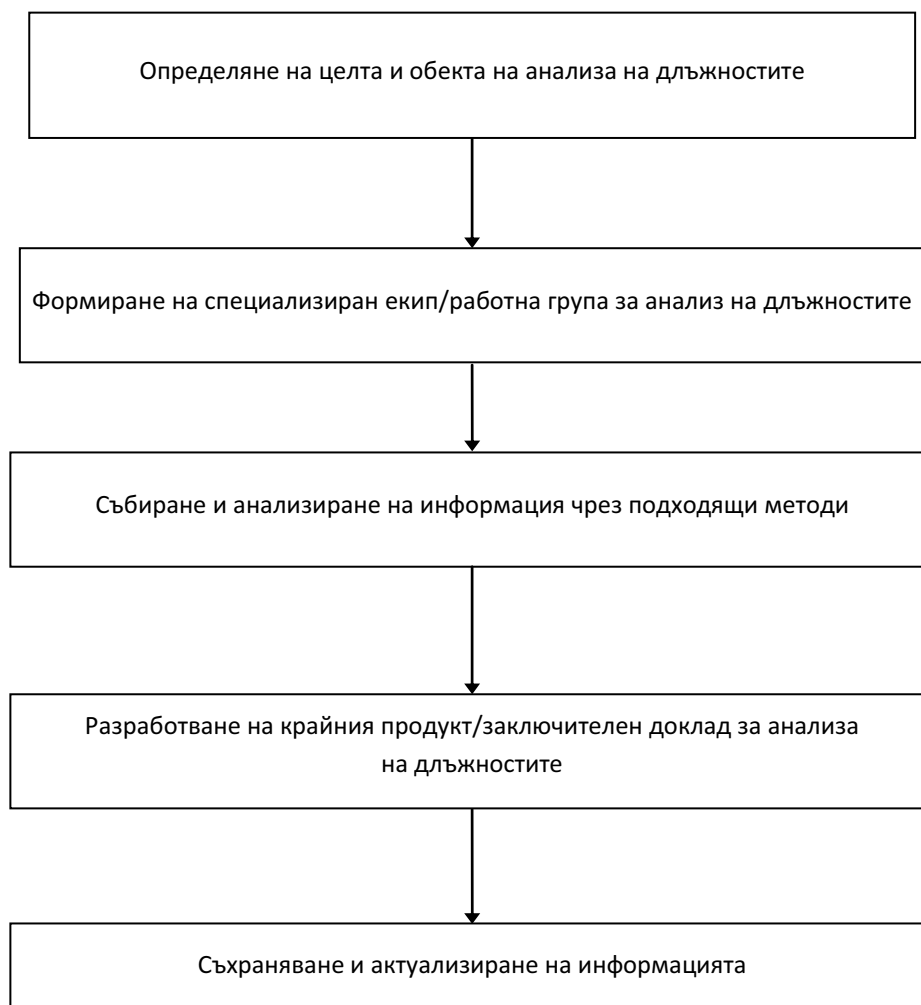
Анализът на длъжностите обикновено включва няколко основни етапа: определяне на целта и обекта на анализа; формиране на специализиран екип за анализ на длъжностите; събиране и анализиране на информацията чрез подходящи методи; обобщаване на информацията и изготвяне на крайния продукт на анализа на длъжностите; съхраняване и актуализиране на информацията (вж. фигура 3.1).

Преди всичко трябва да се определи **целта на анализа на длъжностите**, която може да бъде: подготовка и/или актуализация на длъжностни характеристики, оценяване на длъжностите като база на системата за заплащане, формулиране на критериите за подбор на кандидати за работа, определяне на нуждите от обучение и развитие на персонала и др. Тъй като анализът на длъжностите изисква разход на значителни ресурси, обикновено събраните данни се използват едновременно за няколко от тези цели. На този етап се определя и обектът на анализа – в кои структурни звена, за кои дейности и длъжности ще се провежда той.

В специализирания екип по анализа на длъжностите се включват както специалисти по въпросите на анализа на длъжностите, така и представители на структурните звена, където ще се провежда анализът. Комисията взема решения за:

- макета на крайния продукт (продукти) на анализа на длъжностите в зависимост от поставените цели;

- начина на осъществяване на предварителни контакти с ръководителите на структурните звена, където ще се провежда анализът на длъжностите;



Фиг. 3.1. Основни етапи на анализа на длъжностите

- методите за събиране и анализ на необходимата информация;
- необходимостта от обучение на членовете на комисията или на външни сътрудници, които ще осъществяват анализа.

Комисията подготвя и план-график, където се представят периодите за осъществяване на анализа на длъжностите в структурните звена на организацията.

Събирането и анализът на необходимата информация се извършват чрез разнообразни методи (описание на извършваната работа, интервю, анкети, наблюдения и проучване на справочници и документация), сред които анкетите/въпросниците имат особено широко приложение.

Анкетите/въпросниците обикновено съдържат определен брой въпроси в обем 2 – 3 страници. За съществуващите длъжности тази анкета се попълва от съответните изпълнители, обобщава се събраната информация и след това отговорите се обсъждат с прекия ръководител. Ако анализът се подготвя за нова длъжност, въпросникът се попълва от прекия ръководител. Предимството на този метод е, че се получава информация от няколко източници за сравнително кратко време. Но при него съществува опасност някои отговори да не са достатъчно точни и това налага да се направят съответните проверки. Популярна версия на този метод е да се възложи на изпълнителите да отговорят на *въпроси, които са подробно структурирани във вид на анкета* от вида на представената в таблица 3.1.

Примерен вариант на анкета за анализ на длъжност

Настоящата анкета има за цел да се събере и систематизира актуална информация за действителните дейности, които извършвате.

Моля, когато отговаряте на въпросите в анкетата, да имате предвид следното:

– описвайте вашата работа такава, каквата е в момента, а не каквата е била или бихте искали да бъде в бъдеще;

– отговаряйте на въпросите ясно и разбираемо, като избягвате професионалните жаргони и съкращения абревиатури;

– фокусирайте се върху работата, а не върху вашето изпълнение/представяне.

Дата

Наименование на длъжността:

Отдел

Организация:.....

Кой е прякят ръководител, който отговаря за тази длъжност?

Име на изпълнителя на тази длъжност.

1. Коя е основната цел на вашата работа?

2. Коя беше последната ви длъжност? Ако е била в друга организация, моля, посочете я .

.....

3. На каква длъжност бихте желали да бъдете повишен като следващ етап от вашата трудова кариера?

4. Ако вие отговаряте за работата на други лица (например служители във вашия сектор/отдел/дирекция), моля отбележете тези дейности, които са част от вашите задължения като ръководител:

– възлагане и разпределение на работата/длъжностни характеристики;

– планиране на необходимия персонал;

– подбор и назначаване;

– въвеждане в работата;

– обучение и развитие;

– консултиране;

– изготвяне и контролиране на бюджета;

– оценяване на изпълнението/персонала;

– заплащане;

– дисциплинарни процедури;

– освобождаване;

– други.

5. Моля, опишете накратко вашите трудови задачи, като се спрете последователно на:

– ежедневни трудови задачи, които извършвате;

.....

– периодични трудови задачи, които извършвате – моля, отбележете дали са ежеседмични, ежемесечни, годишни и т.н.;

.....

– трудови задачи, които изпълнявате на неопределени интервали;

.....

6. Образование – моля, отбележете според вас какви са изискванията към вида и равнището на

образователната подготовка за успешното изпълнение на тази длъжност;

7. Трудов опит – моля, отбележете според вас какви са изискванията към трудовия стаж за успешното изпълнение на тази длъжност;

8. Умения – моля, отбележете някои специфични качества, които са необходими за успешното изпълнение на тази длъжност (например: точност, убедителност, способност за работа в екип, умения за бързо научаване на нови продукти/процедури, способности за ефективна комуникация, фокус върху постигането на резултати и т.н.);

9. Използвани машини и съоръжения – моля, отбележете машините и съоръженията, които използвате във вашата работа;

10. Изисквания за физическа издръжливост – моля, отбележете изискванията за физическа издръжливост, които произтичат от съответния вид труд – изискване за вдигане на тежести, работа при висока температура, вибрации, шум и т.н.;

11. Изисквания към психологическите характеристики – като имате предвид характера на трудовите задачи, които се изпълняват, моля, отбележете изискванията за някои психологически характеристики от типа на:

- контакти с клиенти, с външни за организацията институции;
- ръководство на екип;
- спазване на определени крайни срокове;
- нерегулиран, непостоянен темп на работа;
- изолация от контакти;
- чести пътувания;
- други.

12. Разположение на работното място – на открито, в подземие, в самостоятелен офис и др.;

13. Параметри на работната среда – температура, осветление, отопление, вибрации и т.н.;

Подпис на работника:.....

Въпрос към прекия ръководител:

Считате ли, че отговорите във въпросника описват изискванията и съдържанието на съответната работа?

Моля, обяснете, ако отговорът ви е отрицателен.

Подпис на ръководителя:

Чрез този вид анкети за относително кратко време се събира значителен обем информация за длъжностите в организацията. През последните години се разпространяват стандартизирани варианти на въпросници за анализ на длъжностите, които в повечето случаи дават възможност за компютърна обработка на събраните данни. Причините за това могат да се търсят както в нарастващото значение на управлението на човешките ресурси, което има нужда от детайлна информационна база, така и в улесненията, които предлага компютърната обработка на данните от въпросниците.

Анализът на длъжностите не е еднократна дейност в живота на организацията. Успоредно с развитието и промените на организацията се налага актуализация на данните от анализа. Той се осъществява периодично и при това е полезно да се познават резултатите от предишни изследвания и проучвания. Анализът на длъжностите е относително скъпа дейност, съпроводена с разход на финансови, материални и човешки ресурси. Неговите резултати могат да се използват за аргументиране на различни управленски решения. Във връзка с това

информацията от анализа на длъжностите се съхранява в организациите и периодично се актуализира.

Анализът на длъжностите включва дейност по проучване на изискваните компетенции (знания, умения, нагласи, поведения) от изпълнителя на длъжността, които са в основата на успешното изпълнение на съответните работни задължения. Във връзка с това се разпространяват процесите на разработване на компетентностен профил на длъжностите.

3. Компетенции и компетентностен профил на длъжността

През последните години в областта на управлението на човешките ресурси все по-широко се използва понятието **компетенция/компетентност**, а интересът към тази проблематика нараства с популяризирането на използването на Информационната система за оценка на компетенциите³⁰ в нашата страна. Както в значителна част от социално-икономическите науки и тук дискусийността на терминологията³¹ е значим източник на полезно знание и привлича вниманието на редица български и чуждестранни автори. Тази дискусийност намира отражение и в разнообразните терминологични подходи по отношение на компетенциите/компетентностите в редица нормативни и стратегически документи, засягащи проблематиката в нашата страна – Закон за професионално образование и обучение, Национална квалификационна рамка, Наредба № 2 от 13 ноември 2014 г. за условията и реда за валидиране на професионални знания, умения и компетентности, Национална стратегия за учене през целия живот 2014 – 2020, Национална информационна система за оценка на компетенциите, Наредба № 32 за придобиване на квалификация по професия „икономист“; Методика за оценка на компетенции, одобрена от Съвета за административната реформа с Решение № 24 от 11 октомври 2013 г. и др. В рамките на настоящото издание (без да се подценява познавателният потенциал на терминологичната дискусия) понятията компетенция и компетентност се разбират като синоними и в процеса на изложението се използва терминът **компетенция** – като съвкупност на **знания, умения, нагласи и поведения, които са в основата на професионализма и успешното изпълнение на длъжностите/дейностите/професиите**.

Успешното изпълнение на работните задължения, които се обхващат в определена длъжност, изискват **изпълнителят на съответната длъжност** да притежава определени **компетенции – знания, умения, нагласи и поведения**. Изискваните компетенции се групират в основни групи, като примерите за групиране на изискваните компетенции са разнообразни. При един от популярните в нашата страна подходи за групиране на компетенциите (Информационна система за оценка на компетенциите) например те се групират в три направления: основни компетенции, специфични компетенции, управленски (ако длъжността включва управленски задължения) компетенции.

Решението за **направленията/групировката на изискваните компетенции** на човеш-

³⁰ <http://mycompetence.bg>

³¹ Във връзка с този процес през последните години в теорията и практиката по управление на човешките ресурси е все по-сложна ориентацията в нарастващото терминологично разнообразие – компетентностни модели, компетентностни рамки, компетентностни профили и др.

ките ресурси в организацията/сектора се свързва с друг термин, който се използва все по-широко – **компетентностен модел** за организацията/сектора. Разбира се, и по този въпрос има дискусия, но в рамките на настоящото изложение се възприема, че **компетентностен модел за организация** е набор от компетенции, организирани в обща матрица по начин, който съответства на нуждите на конкретна организация, описващ всички компетенции и тяхното разпределение по определени критерии.³²

Въз основа на възприетия компетентностен модел в организацията за всички длъжности се разработват **изисквания към компетенциите на изпълнителите**, които често се наричат **компетентностен профил**³³ – набор от компетенции за определена длъжност или група длъжности, обединени по конкретен признак (например принадлежност към определено звено, функция, или друго). В резултат на този подход за всяка длъжност се формулират и аргументират конкретни изисквания към компетенциите (знанията, уменията, нагласите и поведението) на съответните изпълнители.

4. Основни ползи от анализа на длъжностите

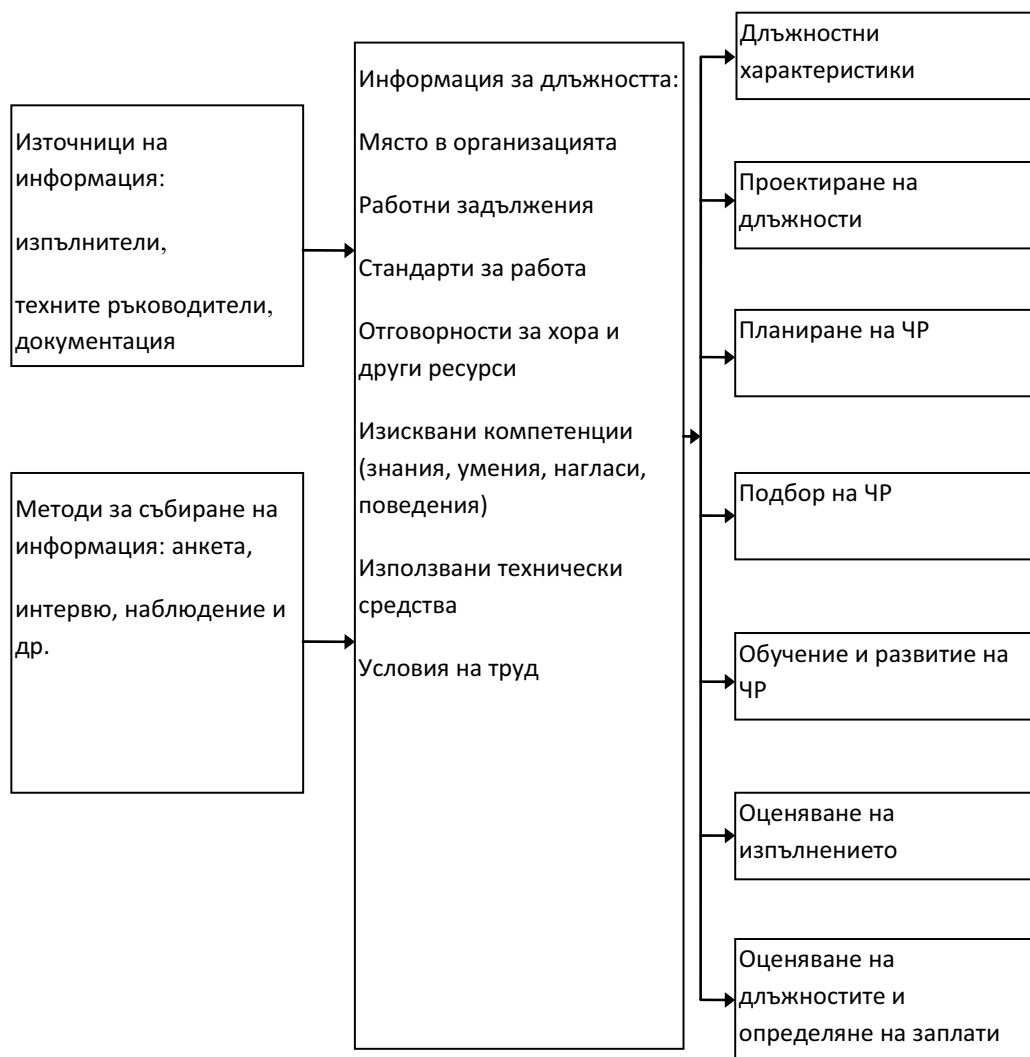
Обобщената информация от анализа на длъжностите се използва за различни цели, най-популярната от които е разработването на длъжностни характеристики (вж. фиг. 3.2).

Събраната и обобщена информация от анализа на длъжностите има значение за успешното решаване на редица въпроси, свързани с привличането и подбора на подходящи кандидати за длъжностите, с адекватното и справедливо трудово възнаграждение, с мотивирането на работниците, с изграждането и прилагането на ефективни програми за обучение, с оценяването на персонала. Така например при определяне на изискванията към кандидатите за работа в организацията възниква нуждата да се анализира дейността в съответните длъжности и на тази основа да се изготвят селекционни инструменти (тестове и интервю) с подходящо съдържание. Изследванията доказват, че валидността и достоверността на селекционните инструменти нарастват чрез по-тясното им обвързване с конкретното съдържание на длъжността, за която се подбират кандидати. Подобен проблем възниква и при оценяване на трудовото представяне на персонала в организацията. Предварително трябва да се познават работните задължения в рамките на съответната длъжност и да се използват като база за формиране на оценката. Анализът на длъжностите е изключително полезен при тяхното оценяване и ранжиране в процеса на подготовка на системата за заплащане в организацията. Във връзка с това проблематиката за оценяване на длъжностите се разглежда като част от управлението на възнагражденията и не бива да се смесва с въпросите за оценка на персонала/изпълнението/представянето. Анализът на длъжностите е важен етап и в процеса на определяне на нуждите от обучение и развитие, тъй като осигурява информация за стандартните изисквания към знания, уменията и нагласите на заетите. На тази основа се аргументират, разработват и въвеждат съответни тренинг-инициативи (например: систематизирани тренинг-

³² Методика за създаване на компетентностен модел, www.strategy.bg

³³ Във връзка с тази дейност се използва и терминът компетентностна рамка.

материали за самостоятелна подготовка – на хартиен носител и/или в интранет платформа; уебинари; наставничество и др.), които се предоставят за ползване от заетите в организацията. Традиционно събраната и обобщена информация от анализа на длъжностите е основа за **проектирането на длъжностите** – търсенето и намирането на по-рационални решения относно обхвата и съдържанието на работните задължения.



Фиг. 3.2. Основни ползи от анализа на длъжностите за други дейности от управлението на човешките ресурси

5. Същност и етапи на проектирането на длъжностите

Проектирането на длъжностите е процес на създаване на нови или изменения на съществуващи длъжности и техните характеристики с оглед на оптималното протичане на работните процеси, повишаване на производителността на труда и позитивно влияние върху мотивацията и поведението на работниците и служителите.³⁴ В този процес основно място заема дейността по определяне на съдържанието, отговорностите и взаимов-

³⁴ Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2013, с. 52.

ръзките на длъжностите, при което се вземат предвид както редица технологични и организационни изисквания на работата така и индивидуалните нужди на изпълнителя.

Технологичните и организационните изисквания по своята същност са обусловени от въведения *метод на работа* – начина, по който според технологията и организацията трябва да се изпълняват трудовите задачи, и от тяхната нормативна продължителност – *стандартите за време*. Тези изисквания се определят чрез съответни методи – изследване на движенията, изучаване на времето, случайни моментни наблюдения и др. Технологичните и организационните изисквания се формират, като се има предвид, че трябва да осигуряват *запазване на здравето и работоспособността на изпълнителя*. Във връзка с това се търсят оптимални решения относно обзавеждането на работното място с технически средства и приспособления, тяхното пространствено разположение по отношение на изпълнителя, санитарно-хигиенните условия на работната микросреда. В редица случаи тези характеристики на работното място оказват съществено въздействие върху вида, поредността и продължителността на трудовите задачи, върху отговорностите и взаимовръзките на длъжността, върху изискванията към качествата на изпълнителя. Така например, ако работно място на длъжността счетоводител е обзаведено със съвременна компютърна техника и съответните софтуерни продукти, неговите трудови задачи, отговорности и взаимовръзки ще се различават значително от дейността на счетоводител, който работи само с калкулатор.

Проектните решения, свързани с работното място, се вземат чрез съвместните усилия на конструктори, технолози, организатори, физиолози, психолози и специалисти по ергономия и производствена естетика.

Наред с технологичните и организационните изисквания проектирането на длъжността трябва да се съобразява и с *индивидуалните нужди на изпълнителя* за социални контакти в процеса на работата и за изява на способностите, формиране на чувство за значимост на осъществяваните трудови задачи и др., които въздействат върху удовлетвореността от труда. Проектирането на длъжностите (чрез решения относно съдържанието на труда, отговорностите и контактите на изпълнителя) влияе върху равнището на удовлетвореност от труда, а оттам и върху трудовото представяне и трудовите резултати, които са пряко свързани с постигането на висока производителност, ефективност и рентабилност. Удовлетвореността от труда при равни други условия означава по-висока производителност на труда, по-малко отсъствия и по-ниско текучество.

Проектирането на длъжностите обхваща и отразява сложните *връзки и зависимости между съдържанието на труда и неговия изпълнител*, който не само осъществява съответните трудови задачи, но и формира определено отношение към тях. Реакциите му се проявяват в равнището на трудовото представяне и степента на изпълнение на поставените задачи. В този смисъл проектирането на длъжностите може да се разглежда и като процес на съчетаване на измеренията на длъжността и измеренията на трудовото представяне. Информацията за равнището на трудовото представяне служи като коректив при формиране на съдържанието, отговорностите и взаимоотношенията на длъжността.

6. Мотивиращи аспекти на качеството на работните задължения (съдържанието на труда)

Нарастващите изисквания към конкурентоспособността на българските организации (на предлаганите от тях от продукти и услуги) поставя въпроса за разкриване и оползотворяване на цялата гама от фактори, които влияят върху ефективността и производителността в съответните организации. Известно е, че редица от тези фактори се свързват с **мотивацията на персонала, която се формира в резултат на серия от въздействия, включително и под влияние на качеството на работното място**. Във връзка с това в рамките на настоящото изложение се представят някои аспекти на връзката „качество на работните задължения – мотивация на персонала” и се систематизират доказали своята ефективност препоръки за формиране на длъжности в съвременните организации.

Един от основните проблеми пред ръководителите днес е свързан с повишаване на мотивацията на хората в съответните работни екипи. Мотивацията за труд се характеризира със сложен механизъм, в който са вплетени разнообразни фактори, свързани с качеството на работното място, в това число и със съдържанието и условията на труда.³⁵ Човекът в труда се схваща като носител на сложна йерархизирана система от потребности, която се формира под влияние на разнообразни фактори. Той притежава специфична и развиваща се ценностна система, която детерминира приоритетите на неговите потребности във времето. Върху мотивацията на хората въздейства комплекс от фактори, които се проявяват с различен интензитет през отделни периоди от развитието на организацията и нейните членове. Без да се отива към подробен анализ на богатата гама от мотивиращи фактори, може да се подчертае, че сред тях се включват и фактори, свързани със съдържанието и условията на труда. Във връзка с това се подчертават възможностите за **мотивиране чрез интересен и привлекателен труд**, създаващ възможности за самореализация и професионален растеж.

Изследванията показват, че върху работоспособността и равнището на трудовото представяне на заетите влияят серия от фактори, които се свързват с основни аспекти от качеството на работното място – използваните технически средства и приспособления и пространственото разположение на елементите на трудовия процес, санитарно-хигиенните условия, интензивността и монотонността на труда.³⁶

За всеки от тези фактори са разработени правила, препоръки и изисквания, а за някои от параметрите съществуват законоустановени норми, които трябва да се спазват, за да се съхранят работоспособността и здравето на хората. Отклоненията от тези правила, препоръки и норми водят до редица **негативни последствия върху работоспособността на заетите**, които се свързват с нейното намаляване.

Повишаващите се изисквания към конкурентоспособността на организациите привлича вниманието към въпроса кой труд би могъл да оказва мотивиращо въздействие върху персо-

³⁵ По-подробно за мотивацията вж. Паунов, М. Трудова мотивация. София, Сиела, 2012.

³⁶ Blunt, P. Motivation through job design and orientations to work: A theoretical reconstruction and synthesis, University of Adelaide.

нала в организацията. Както при всеки мениджърски проблем и тук не съществуват общовалидни рецепти, но могат да се очертаят някои насоки и препоръки, които да се имат предвид в съответните ситуации. Тези препоръки се базират на един от ефективните подходи при проектиране на длъжностите в организацията, който се свързва с имената на Хакман и Олдхам. Те доказват, че съществуват няколко ключови характеристики на труда, които могат да оказват мотивиращо въздействие върху изпълнителя и по този повод формират следните изисквания към трудовите задачи в рамките на длъжността:

- Длъжността да предполага приложението на разнообразни способности и умения. Това може да се осъществи, когато в длъжностните задължения се включват разнообразни задачи, предполагащи разнообразни професионални и личностни умения.
- Длъжността да обхваща такава група от трудови задължения, чието осъществяване да представлява относително автономна и завършена част от цялостната дейност на организацията.
- Да се вижда, че трудът в рамките на съответната длъжност оказва значително влияние върху трудовата дейност и живота на други хора – в организацията или извън нея.
- Длъжността да осигурява свобода и относителна автономност на изпълнителя при планиране и оформяне на процедурите при нейното изпълнение.
- Изпълнителят на съответната длъжност системно да получава аргументирана и точна информация за равнището на своето трудово представяне.

Преобладаващата част от представените изисквания към съдържанието на длъжността са свързани с обогатяване на извършвания труд – нарастване на отговорностите на изпълнителя и на неговите възможности за самоконтрол.

Концепцията за обогатяване на труда се свързва с името на Херцберг, който препоръчва следните изходни условия за реализиране на този процес:

- Прехвърляне на част от управленските функции по организиране и контролиране на трудовите задачи върху изпълнителя.
- Изискване на периодични отчети за работата, които се изготвят персонално от изпълнителя, а не от неговия ръководител.
- Постепенно въвеждане на нови и по-сложни трудови задачи.
- Осигуряване на възможност и подкрепа за изпълнителя да научава нови аспекти на работата в организацията.
- Предоставяне на възможности за социални контакти при осъществяване на трудовите задачи.
- Периодично всеки изпълнител да получава аргументирана оценка/обратна информация на извършената работа.

Формирането на работни места с интересни и привлекателни длъжности, които да отговарят на горните изисквания, е сложен и труден процес. Това често демобилизира ръководителите и те предпочитат да „отложат” решаването на този проблем. Във връзка с това един от най-известните автори по управление на човешките ресурси – Майкъл Армстронг, предлага прагматичен 5-стъпков метод:

- Изберете структурните звена, където е най-вероятно добрата мотивация да доведе до по-трудова резултати.

► Организирайте разговор с подходящи хора, които да формулират подходящи промени за рационализиране и обогатяване на съответните длъжности.

► Проучете списъка от предложения, като се концентрирате на тези от тях, които са свързани с мотивиращото въздействие на отговорността, самоконтрола, постиженията и професионалното израстване.

► Отбележете точните различия между начина, по който се изпълнява една длъжност, сега и препоръчителните промени за в бъдеще.

► Определете ясни цели и показатели за оценяване на трудовото изпълнение на заетите и въведете график за контрол на въвеждане на промените.

Разбира се, това са само ориентировъчни препоръки, чрез които ръководителите могат да усъвършенстват съществуващите работни места и длъжности в желаната насока – осигуряване на интересен и привлекателен труд, който създава условия за по-висока мотивация и за по-пълно използване и развитие на способностите на персонала в организацията.

7. Длъжностна характеристика

Длъжностната характеристика е един от най-популярните инструменти на управлението на човешките ресурси, който днес привлича вниманието поне по две причини. Едната от тях е свързана с изискването според Кодекса на труда всеки трудов договор да се съпровожда от длъжностна характеристика, която се предоставя срещу подпис на работника или служителя³⁷ (Кодекс на труда, чл.127, ал. 1, т. 4). Успоредно с това длъжностните характеристики концентрират информация, която е необходима при:

– подбора на персонал за определяне на изискванията към кандидатите и при избор на методи за оценка на техните качества;

– обучение и развитие на работниците и служителите и специално при определяне на нуждите от обучение;

– изграждането на система за оценяване на изпълнението/персонала и по-специално – на необходимите за това критерии и показатели;

– оценяването на длъжностите като база за диференциация в равнищата на работните заплати.

Успешното използване на длъжностната характеристика при управлението на човешките ресурси зависи от точността и изчерпателността на нейните **основни елементи**. Въпреки че няма задължителни правила, длъжностните характеристики обикновено включват два основни елемента: описание на длъжността и изисквания към изпълнителя.

Описанието на длъжността включва нейното наименование и местоположение в организацията, съдържанието на трудовите задачи, отговорностите за хора и ресурси, взаимоотношенията с хора във и извън организацията.

При представянето на трудовите задачи са възможни два основни подхода. Единият от

³⁷ Длъжностната характеристика е документ, който е важна част от администрирането на човешките ресурси и от документите, които се предоставят при проверка от органите на ИА ГИТ.

тях предвижда подробно описание на задачите, които се изпълняват в процеса на работа, но при това е трудно да се разбере кои от тях имат съществено значение, кои са най-важни. Затова по-често се прилага другият подход, при който трудовите задачи се групират и се представят в по-обобщен вид.

В длъжностната характеристика се посочват и отговорностите на изпълнителя по отношение на хората, които управлява; на техническите средства и материалите, които използва, и на информацията, с която разполага. Описват се и взаимовръзките на длъжността с други длъжности в предприятието и с външни организации и лица: на кого отчита своята работа, с кого си сътрудничи, кого управлява, в кои управителни органи участва, с кои външни организации и лица контактува при изпълнение на работата.

Изискванията към изпълнителя обхващат тези качества, които имат ключово значение за успешното изпълнение на работните задължения в длъжността: знания, умения, поведенчески характеристики. Те обикновено се формулират като изисквания за:

а) вид и степен на образование, като се имат предвид формалните степени на образование – основно, средно и висше (бакалавър, магистър, доктор);

б) специална квалификация в съответната област, като се има предвид, че в различните професии съществуват отделни системи за измерване на квалификационното равнище – за учителите, за лекарите и др.;

в) предишен опит;

г) специални знания и умения, които не се включват в предишните изисквания – чужди езици, работа със софтуерни продукти и др.;

д) поведенчески и личностни характеристики, които имат съществено значение за успешното изпълнение на работата и най-често се свързват с комуникационните умения на изпълнителя, способности за самостоятелно учене и развитие, умения за работа в екип и преодоляване на конфликти.

В организациите се прилагат разнообразни формати на длъжностни характеристики, въз основа на което на практика се срещат различни варианти. (Изключение правят длъжностните характеристики в държавната администрация, които са в единен формат в съответствие с единни правила и формат като част от Наредба за длъжностните характеристики на държавните служители.) Като се имат предвид логическите и някои нормативни изисквания към съдържанието на длъжностната характеристика в организациите от бизнеса, длъжностните характеристики се придържат към представения примерен формат (таблица 3.2).

Определянето на **наименованието на длъжността**, което е част от длъжностната характеристика, се осъществява в съответствие с **изискванията на Националната класификация на професиите и длъжностите**³⁸. По своята същност тази класификация е система от професионални и длъжностни наименования, разпределени съобразно тяхната специфика в различните социално-икономически области.

³⁸ Национална класификация на професиите и длъжностите, 2011 г.; Структурата на НКПД-2011 има четири йерархични равнища: клас, подклас, група и единична група, които съвпадат с йерархичните равнища на ISCO-08.

Примерен формат на длъжностна характеристика

Структурни части на длъжностната характеристика	
1	Наименование на длъжността (в съответствие с НКДП)
2	Код по НКПД (осемцифрен код по НКПД)
3	Наименование на структурното звено, в което е длъжността
4	Място в организационно-управленската йерархия А) Наименование на длъжността, на която е подчинен изпълнителят на настоящата длъжност Б) Наименование на длъжността/длъжностите, които са подчинени на изпълнителя на настоящата длъжност
5	Основни работни задължения 1. 2. 3.
6	Отговорности за управление на хора – при управленски длъжности (всяка управленска длъжност обхваща работни задължения във връзка с управлението на човешките ресурси в съответното структурно звено – например: разпределение на задачите, длъжностни характеристики, подбор на персонал, обучение и развитие, оценяване на изпълнението и др.)
7	Отговорности за ресурси: материални, финансови, информационни, други ресурси
8	Комуникации – с вътрешни и външни за организацията субекти/институции
9	Изисквания към изпълнителя на длъжността А) степен и вид на образование, правоспособност, специалност, квалификация Б) предишен опит В) чужди езици, компютърни умения и др. Г) меки компетенции: комуникативни умения; способности за саморазвитие; преодоляване на конфликти; работа в екип, др.

Забележка: Представеният формат има примерен характер и на практика се използват разнообразни негови варианти.

Според НКПД-2011 всяка длъжност се кодира посредством **уникален осемзначен цифров код**, който съдържа информация за единичната група, към която се класифицира длъжността, минималното образователно и квалификационно ниво за заемането ѝ и поредния номер на длъжността в единичната група. НКПД-2011 е изградена на четири йерархични равнища: клас, подклас, група, единична група, като за всяко от тези равнища е определен код и наименование, а за равнище клас и единична група са дадени кратки описания на съдържанието. На най-високото ниво на агрегиране са обособени следните основни групи професионални области (класове):

1. Ръководители
2. Специалисти

3. Техници и приложни специалисти
4. Помощен административен персонал
5. Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната
6. Квалифицирани работници в селското, горското и рибното стопанство
7. Квалифицирани работници и сродни на тях
8. Машинни оператори и монтажници
9. Професии, неизискващи специална квалификация
10. Професии във въоръжените сили

Длъжността се означава с **осемзначен цифров код**, в който първите четири знака указват единичната група, петият знак указва минималното образователно и квалификационно ниво за длъжността, а последните три цифри са пореден номер на длъжността в единичната група. При определяне на наименованието на конкретната длъжност в организацията и нейния осемцифрен код се имат предвид указанията, които се представени в Правилника за приложение на НКПД. При изготвяне на длъжностното разписание работодателят или определено от него лице използва длъжностни наименования и съответния им код от Класификацията въз основата на **анализ на съдържанието и сложността на труда, като се съобразява с функциите, задачите и изискванията за минимално образователно и квалификационно ниво за заемане на длъжността, определени в длъжностната характеристика**. С изключение на длъжностите, определени с нормативен акт, **работодателите решават индивидуално** всеки отделен случай на несъответствие между изискваното от Класификацията минимално образователно и квалификационно ниво за заемане на дадена длъжност и от зетото или кандидатстващото за длъжността лице образование и професионална квалификация.³⁹

НКПД-2011 е изградена в съответствие с националната практика в областта на труда и осигурява прилагането на Международната стандартна класификация на професиите ISCO-08 и на изискванията на европейското законодателство за нейното използване. Чрез Националната класификация на професиите и длъжностите (НКДП) се осигурява единен подход при изследванията, анализите и функционирането на трудовите и осигурителните отношения – социална политика, социално осигуряване, социални грижи, заетост на персонала, професионална квалификация, пазар на труда, безопасност на труда както и информационно единство при наблюдения и анализи на работната сила в международен аспект. НКПД-2011 предоставя възможности за групиране на длъжностите и изследване на професионално-квалификационната структура на персонала, което има важно значение за планирането на човешките ресурси.

Длъжностните характеристики са доказали своята полезност за организациите и те ги използват в управлението на човешките ресурси. Успоредно с това не липсват критики към този управленски инструмент. Някои ръководители считат, че чрез длъжностните характеристики се ограничава полето на самостоятелните управленски решения спрямо хората в съответното структурно звено. Изтъква се аргументът, че е възможно някой от работниците да откаже да извърши определена задача, която не е включена в длъжностната му характеристика. Този проб-

³⁹ Правилник за прилагане на Националната класификация на професиите и длъжностите, 2011 г., чл. 8, ал. 1, чл. 12.

лем е относително лесен за решаване дори и чрез включване на подходящ текст в длъжностната характеристика, който подчертава, че изпълнителят трябва да осъществява и други задачи, възложени от ръководителя. Друга част от критиките изтъкват, че длъжностните характеристики представят неточно и непълно описание на трудовите задачи, прекалено обобщена и/или неактуална информация за отговорностите и контактите на изпълнителя, която изостава от практиката и не съдейства за повишаване на мотивацията и трудовото представяне на заетите. Преодоляването на тези недостатъци в повечето случаи изисква да се осъществят серия от дейности, които се обхващат в проектирането на длъжностните характеристики.

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте същността на анализа на длъжностите.
2. Дефинирайте същността на длъжността.
3. Представете основните етапи на анализа на длъжностите.
4. Представете основните насоки за използване на анализа на длъжностите.
5. Дефинирайте същността на проектирането на длъжностите.
6. Представете основните етапи на проектирането на длъжностите.
7. Представете същността на длъжностната характеристика.
8. Характеризирайте основните ползи от длъжностната характеристика като управленски инструмент.
9. Представете структурата на длъжностната характеристика.
10. Характеризирайте основните етапи от разработване на длъжностната характеристика.
11. Представете същността на компетентностния профил на изпълнителя на длъжността.

ЧЕТВЪРТА ЧАСТ

ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

В съвременните условия полезността на **управлението на човешките ресурси се оценява преди всичко чрез неговия принос в реализацията на организационните планове и в пазарния успех на компанията.** Във връзка с това нараства нуждата предварително да се обмислят и планират дейностите, чрез които организацията ще си осигури необходимия знаещ, можещ и мотивиран персонал, за да осъществява своите цели и планове. Несъмнено става въпрос за изключително сложна задача, която може да се осъществява само от хора, които имат висока квалификация по цялата гама от функции на управлението на човешките ресурси и притежават нагласа за творческо мислене. По своята същност **планирането на човешките ресурси е творческа дейност, насочена към предвиждания за бъдещето на организационните човешки ресурси.** Изследванията показват, че организациите, които полагат усилия да планират необходимите човешки ресурси, се характеризират с висока степен на реализация на организационните цели и планове.

1. Планиране на човешките ресурси – същност и етапи

Както във всяка управленска дейност, така и при управлението на човешките ресурси планирането изисква да се вземат предвид и да се осмислят разнообразни сфери от организацията/фирмата. Целта е да се вземе аргументирано решение за необходимите на организацията хора (колко и с какви качества) и за действията, които трябва да се извършат, за да стане това. Обикновено **планирането на човешките ресурси се дефинира като определяне на необходимите (в количествен и качествен аспект) за организацията човешки ресурси в бъдещ период и формулирането на съответни действия във връзка с предвидените състояния и движения на персонала – привличане, задържане, вътрешна мобилност, освобождаване.** В планирането на човешките ресурси централно място заема дейността по **определянето на потребностите от човешки ресурси и формулирането на действията за тяхното задоволяване, така че да се постигнат целите на организацията.**

Потребностите на организацията от човешки ресурси имат конкретни количествени (брой заети) и качествени измерения (компетенции) както общо за организацията, така и за отделните ѝ структурни звена.

Тяхното своевременно удовлетворяване предполага определено поведение и *действия от страна на организацията във всички сфери на управлението на човешките ресурси:* подбор, обучение и развитие, оценяване, възнаграждаване, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, регулиране на трудовите отношения. Чрез подходящи действия в тези области организацията може да си осигури желаните човешки ресурси. По такъв

начин планирането на човешките ресурси обхваща както **определянето на количествените и качествените параметри на потребностите на организацията от човешки ресурси**, така и **разработването на планове за тяхното задоволяване чрез подходящи действия в областта на: анализа и проектирането на длъжностите, подбора, обучението, развитието и оценяването на персонала, работните заплати, допълнителните изгоди, формирането на безопасни и здравословни условия на труд и усъвършенстването на отношенията в организацията.**

Планирането на човешките ресурси е тясно свързано със стратегията на организацията, с нейните цели и с плановете за тяхното постигане – производствен, финансов, инвестиционен и т.н.

Основното предназначение на планирането на човешките ресурси е да осигури необходимите хора в съответното време и място, за да се постигнат организационни цели. То е база за тяхното ефективно управление, тъй като формира единна посока на всички дейности по управлението на човешките ресурси – реализирането на организационните цели и планове.

Концепцията за планирането на човешките ресурси може да се представи чрез фигура 4.1.



Фиг. 4.1. Концепция за планиране на човешките ресурси

От фигура 4.1 се вижда, че **в ядрото стои дейността по определяне на количествените и качествените параметри на организационните потребности от човешки ресурси.**

Те се определят както за организацията като цяло, така и по отделни структурни звена и длъжностите в тях, което може да се проследи от таблицата 4.1

За всяко структурно звено и длъжностите в него се определят необходимият брой заети и изискванията към техните компетенции.

Потребностите на организацията от човешки ресурси се определят в пряка връзка със състоянието и тенденциите в равнището на производителността на труда. При равни други условия по-високата производителност на труда и по-доброто използване на работната сила водят да намаление на потребностите на организацията от човешки ресурси.

Таблица 4.1

Основни количествени и качествени характеристики на потребностите от човешки ресурси в организацията и нейните структурни звена

Разчети за потребности- те от човешки ресурси	Количествени параметри (бройки за всяка длъжност в структурното звено)	Качествени параметри (компетенции)
– структурно звено 1 – длъжност А – длъжност Б –		
– структурно звено 2 – длъжност К – длъжност М –		
.....		
Общо за организацията		

Определянето на потребностите на организацията от човешки ресурси се осъществява паралелно и във взаимна връзка с *разкриването на възможностите за по-добро използване на работната сила и повишаване на производителността на труда* в организацията като цяло и нейните структурни звена. В този смисъл планът за потребностите от човешки ресурси се разработва успоредно и във взаимна връзка с плана за повишаване на производителността на труда.

Определянето на потребностите от човешки ресурси едва ли има някакъв смисъл, ако не се съпровожда от формулирането на съответните действия за тяхното задоволяване.

Формулирането на действия за задоволяване на потребностите от човешки ресурси включва предвиждането на конкретни стъпки за осигуряване на необходимия персонал. В това отношение се използват всички възможности, които предлагат основните функции на управлението на човешките ресурси: анализ и проектиране на длъжностите, подбор, обучение и развитие, оценяване, заплащане, осигуряване на благоприятни условия на труд, регулиране на трудовите отношения.

Анализът и проектирането на длъжностите стават основа за определяне на основните параметри на необходимия за организацията персонал – изискванията към неговите количествени и качествени характеристики. Чрез подходящи техники за проектиране е възможно

да се направят промени в организационната и длъжностната структура и да се създадат условия за усъвършенстване на професионално-квалификационния състав на заетите, да се повиши равнището на тяхното трудово представяне и използване.

Подборът на персонал несъмнено има водещо значение за осигуряване на човешки ресурси както за организацията като цяло, така и за отделните ѝ структурни звена. Процедурите по определяне на изискванията към кандидатите и тяхното привличане, методите за преценяване на качествата на кандидатите и начинът за формиране на крайното решение се разглеждат като един цялостен механизъм, който трябва да „пропусна“ в организацията само тези хора, от които действително има нужда.

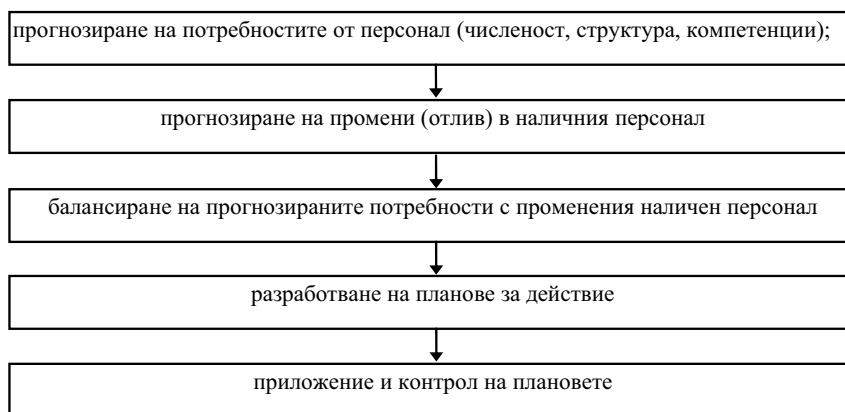
Чрез подходящи дейности в областта на *обучението и развитието*, организацията може да внася целенасочени промени в знанията, уменията и нагласите на заетите и да ги подготвя съобразно своите бъдещи потребности. Това е един от основните резерви за осъществяване на бъдещите дейности със силите на наличния персонал.

По подобен начин се използва и системата на *оценяване на изпълнението/представянето* в организацията. Чрез подходяща конфигурация на показателите и критериите за оценяване на трудовото представяне се цели да се повиши равнището на трудовите резултати и по този начин се намаляват допълнителните потребности от човешки ресурси.

Работните заплати и допълнителните изгоди на заетите се разглеждат като основен мотивационен фактор, който също въздейства върху равнището на трудовото представяне и открива възможности за осъществяване на част от дейността със силите на наличния персонал.

Осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд е гаранция за запазване и поддържане на здравето и работоспособността на заетите. Това при равни други условия означава, че се спестява човешка енергия и се ограничават общите потребности от човешки ресурси.

Потребностите от човешки ресурси и набелязаните дейности за тяхното удовлетворяване стават основа за формулиране на основните планове по човешките ресурси в организацията. От тези позиции в планирането на човешките ресурси като процес се открояват **четири основни етапа**: прогнозиране на потребностите от персонал (численост, структура, компетенции); прогнозиране на промени (отлив) в наличния персонал; балансиране на прогнозираните потребности с променения наличен персонал; разработване на планове за действие; приложение и контрол на плановете (фиг. 4.2).



Фиг. 4.2. Основни етапи на планиране на човешките ресурси

В съответствие с трите основни времеви хоризонта на планиране и планирането на човешките ресурси се осъществява в **краткосрочен, средносрочен и дългосрочен период**.

2. Прогнозиране на необходимите човешки ресурси за организацията

Прогнозирането на необходимите (в количествен и качествен аспект) за организацията човешки ресурси в бъдещ период (1, 2, 3 години и др.) дава отговор на въпроса – колко и какви хора са необходими на организацията (и нейните структурни звена) за съответния период – например 1 година

За да се определят колко и какви хора са необходими за организацията като цяло и нейните структурни звена, се използва информация от два основни източника: *Бизнес/производствен план на предприятието* (колко и какви изделия и услуги ще се произведат през периода) и *нормативи за разход на труд на единица изделие/услуга*.

Конкретните разчети на потребностите от човешки ресурси на практика се осъществяват, като се използват разнообразни методи, които се групират в три основни направления: на експертната оценка, на преките пресмятания и на математическите модели.

Методът на експертната оценка се основава на преценката на преките ръководители на съответните структурни звена. Техните предложения относно необходимата им работна сила се обобщават и се стига до решение относно бъдещите потребности. Точността на метода зависи изключително много от опита и коректността на преките ръководители, когато правят обща оценка на наличните човешки ресурси в организацията, на степента на тяхното използване, на очакваните промени в производството и на преценката за допълнително необходимите работници и служители, които биха могли да поемат очакваното допълнително производство.

Този метод по своята същност е метод на отгатването, който не дава висока сигурност, че преценените по този начин потребности от работна сила ще отговорят на действителните. На практика обаче той е единствено възможният начин за определяне на потребностите от работна сила в редица структурни звена и организации.

Методът на преките пресмятания се счита за един от най-добрите при определяне на потребностите от работна сила. Той има разнообразни модификации, сред които се открояват: преки пресмятания за потребности от нормените работници, за ненормените работници, за посредници и за служители.

Една от най-популярните модификации на този метод се прилага при определяне на потребности на организацията от работници и служители, за чиито работни места са разработени трудови норми и е организирана отчетност за тяхното изпълнение. Когато тези предпоставки са налице, броят на необходимите работници за изпълнение на производствения план на организацията се определя по следната формула:

$$Ч_{\text{П}} = \frac{\sum Нч_i}{К_{\text{и}} \times Еф},$$

където: $\sum N_{чi}$ е сумата от нормочасовете, времето (в стандартни часове), което е необходимо за производството на планирания обем на всички изделия и услуги, включени в производствения план.

$$(\sum N_{чi} = N_{ч1} + N_{ч2} + N_{ч3} + \dots + N_{чi}),$$

където: K_i е коефициентът, характеризиращ средното изпълнение на трудовите норми;

E_f – ефективният фонд работно време в часове, средно на едно лице от персонала.

За да се определи сумата от нормочасовете, необходими за производството на планирания обем продукция, е необходима информация както за планирания обем продукция от i -тото изделие, така и за *нормочасовете на неговото производство*. Информацията за нормочасовете се подготвя въз основа на технологическата и нормировъчната документация.

K_i – коефициентът, характеризиращ изпълнението на трудовите норми, се определя като частно от нормочасовете, които се полагат за съответната продукция и работното време в часове, за които е произведена тази продукция.

Например, ако:

– е произведена продукцията, за която в действащата документация са предвидени 16 нормочаса,

– а работникът е произвел тази продукция за 9 работни часа,

– то коефициентът, характеризиращ изпълнението на трудовите норми за този период, ще бъде 1,78,

изчислен като:

$$K_i = 16 : 9 = 1,78$$

Или за годината:

– ако работниците в структурното звено са отработили през годината 236 500 човекочаса

– и са произвели продукцията, за която в действащата документация са предвидени 298 600 нормочаса,

– то коефициентът, характеризиращ изпълнението на трудовите норми за този период, ще бъде 1,26,

изчислен като

$$K_i = 298\ 600 : 236\ 500 = 1,26$$

При наличието на регулярна отчетност, коефициентът, характеризиращ изпълнението на трудовите норми, да се определя по структурни звена, длъжности и работни места.

E_f – ефективният фонд работно време в часове, средно на един зает от персонала като показател се характеризира с фактическото работно време, измерено в часове, които са отработени или се очаква да бъдат отработени в организацията от един работник през годината. Прогнозният ефективен фонд работно време средно на едно лице отразява очакваните промени в организацията на труда и производството, които ще доведат до по-добро използване на работното време и до по-голям размер на ефективния фонд на работно време на работниците (вж. таблица 4.2).

Пример за изчисляване на прогнозен ефективен фонд работно време, средно на едно лице⁴⁰

№	Показатели	Мярка	Стойност	Начин за изчисляване
1	Календарен фонд работно време	дни	365	Календарните дни през годината
2	Празнични и почивни дни	дни	115	Нормативно определените празнични и почивни дни
3	Номинален фонд работно време	дни	250	ред 1 – ред 2
4	Платен отпуск	дни	30	Прогноза
5	Отпуск по ДОО	дни	4	Прогноза
6	Неплатен отпуск	дни	1	Прогноза
7	Други загуби на работно време	дни	0	Прогноза
8	Общо планирани загуби на работно време	дни	35	ред 4 + ред 5 + ред 6 + ред 7
9	Ефективен фонд работно време	дни	215	Ред 3 – ред 8
10	Средна продължителност на работния ден	часове	7,5	Прогноза
11	Ефективен фонд работно време	часове	1612,5	Ред 9 x ред 10

Използването на *математически модели* за определяне на потребностите от работна сила се оценява като сравнително скъп начин, който изисква специална техника и подготвени кадри. В основата им се поставят изследваните зависимости и отношения между променливите величини и факторите, от които зависи числеността на персонала – трудови норми, инвестиции, производителност на труда, продажби и др. Този метод за определяне на текущите потребности на организацията от работна сила се свежда до използването на параметризиращи зависимости и на електронноизчислителна техника за отчитане на влиянието на отделните фактори, които оказват влияние върху броя на необходимите работници и служители. Поради комплексния характер на факторите, които оказват влияние върху необходимите работници и служители, както и поради невъзможността да се параметризират всички въздействия, математическите модели невинаги са достатъчно прецизни в резултатите.

При прогнозиране на необходимия в бъдеще персонал е необходимо да се определи не само количеството, но и качествените аспекти (вид и степени на компетенциите) на работната сила, в която организацията ще постига своите цели. Във връзка с това като полезен и ценен (не само за планирането на ЧР) инструмент се утвърждават компетентностите рамки/профили. По своята същност те представляват описание и **систематизация на ключовите компетенции**, които се изискват от изпълнителите на съответните длъжности (вж. таблица 4.3).

⁴⁰ Стефанов, Л. Основи на информационни системи за управление на човешките ресурси. София, 2015, с. 68.

Примерен формат на рамка/профил на компетенциите за длъжност

Изисквани компетенции	Описание на изискваните знания и умения	Поведенчески индикатори (очаквано поведение)
№ 1		
№ 2		
.....		
.....		

При подготовката на рамката/профила на компетенциите за длъжностите организациите могат да ползват богата база данни в тази област, която се предлага безплатно в информационната система за оценка на компетенциите.⁴¹ Аналитичните описания на изискваните компетенции и очакваното поведение за успешно изпълнение на длъжността става основа за формулиране на редица формални изисквания, които обикновено са част от длъжностната характеристика: изисквания към степента на образованието; изисквания за специалност, професия, правоспособност; изисквания за професионален опит; изисквания за специфични умения и др.

Тази информация е полезна за разработването на **най-популярния формат на едногодишния план за потребностите от човешки ресурси в организацията** – длъжностното/щатното разписание. Там за всяко структурно звено се описват колко хора са необходими за всяка длъжност и с какви изисквания към компетенциите (обикновено изразени чрез степен на образование). **Длъжностното разписание има ключова роля в УЧР**. Тук няма да се спираме на дългогодишната терминологична дискусия за използването на термините длъжностно и щатно разписание, а за целите на изложението ще ги прилагаме и двете като взаимно заменяеми. По своята същност длъжностното/щатното разписание е план за потребностите (в количествен и в качествен аспект) от човешките ресурси в организацията. Динамиката в потребностите (в количествен и в качествен аспект) от човешките ресурси в организацията поради промени в пазара, в технологиите и др. води до промени в длъжностното/щатното разписание. Една примерна форма на длъжностно разписание е представена на таблица 4.4.

Настъпващите промени в потребностите от човешки ресурси (в количествен и в качествен аспект) се отразяват чрез промени в длъжностите, в изискванията към образованието, в бройките за длъжността, в основната заплата за длъжността.

⁴¹ Mycompetence.

Примерен формат на длъжностно (щатно) разписание⁴²

Номер	Наименование на структурно звено	Наименование на длъжността	Код по НКПДД	Планирана численост на персонала (брой)	Минимални изисквания за заемане на длъжността				Забележка
					Образователна степен	Опит	Правоспособност	Други	
1									
2									
...									

3. Прогнозиране на промени, които ще настъпят в настоящите човешки ресурси в организацията в бъдещ период

За да се предвидят промените в наличния персонал, трябва да се вземат предвид потоците от излизащи (напускащи) и разчетите за вътрешните движения между отделните структурни звена и длъжности.

Преобладава схващането, че напусканията на организацията по лични причини са свързани с определени загуби за организацията, тъй като за всеки работник и служител са правени инвестиции толкова по-големи, колкото по-продължителна е тяхната работа в организацията (при равни други условия). Със значителни разходи е свързано и прекратяването на всеки трудов договор по инициатива на организацията. Разбира се, динамиката на бизнеса и на пазарите в редица случаи се налага организацията да освобождава част от персонала.

В процеса на проучване, анализиране и прогнозиране на движенията на работната сила обикновено се използват два статистически показателя:

- индекс за движението на работната сила;
- индекс за стабилността на работната сила.

Индексът на движението на работната сила се определя като съотношение между броя на напусналите през годината и средносписъчния състав на заетите в организацията през този период:

⁴² Стефанов, Л. Основи на информационните системи за УЧР. София, 2015, с. 46. Длъжностното разписание може да се разглежда и като оперативен план за потребностите от персонал на организацията – общо, по структурни звена (разходни центрове) и длъжности.

$$\text{Ид} = \frac{\text{Бн}}{\text{Сс}} \times 100$$

$$\text{Сс} = \frac{\text{Сс}_0 + \text{Сс}_1}{2},$$

където: Ид е индексът за характеризиране на движението на работната сила;
 Бн – броят на работниците и служителите, напуснали през годината;
 Сс – средносписъчният състав на работниците и служителите в организацията през годината;
 Сс₀ – списъчният състав на работниците и служителите в организацията в началото на годината;
 Сс₁ – списъчният състав на работниците и служителите в организацията в края на годината.

При наличието на подходящо организирана система за отчитане на постъпилите и напусналите индексът за движението на работна сила може да се определя по категории персонал, по професии, по звена на организацията, както и в други разрези, в зависимост от необходимостта.

Индексът за характеризиране на движението на работната сила може да се използва и в две специфични модификации: отчитаща само онези работници и служители, които са напуснали по собствено желание; отчитаща само онези работници и служители, които са били уволнени от организацията по различни причини.

Индексът на стабилността на работната сила се определя като съотношение между броя на работниците и служителите с трудов стаж в организацията над 1 година и броя на работниците и служителите с трудов стаж в организацията под 1 година:

$$\text{Ист} = \frac{\text{Бз}_{\text{над 1 г.}}}{\text{Бз}_{\text{под 1 г.}}} \times 100,$$

където: Ист е индексът за характеризиране на стабилността на работната сила;
 Бз – броят на заетите към 31 декември с трудов стаж в организацията по голям от една година;
 Бз – броят на заетите към 31 декември с трудов стаж в организацията по-малък от една година.

При подходящо организирана система за отчитане индексът за стабилността на работната сила може да се определя в различни структурни звена и периоди в зависимост от потребностите на организацията.

Статистическото оценяване на движението на работната сила, респективно на нейната стабилност, може да се допълни с *диференцирен анализ на напусналите организацията по категории персонал, по квалификация и трудов стаж*. За целта се използва специална форма, която е представена на таблица 4.5.

Голямо значение за организацията и особено за нейната активна политика в областта на

човешките ресурси има *разкриването на причините, поради които хората напускат организацията*. За целите на този анализ причините за движението на работната сила биха могли да се разглеждат в два разреза – причини, които биха могли да се избегнат и причини, които не биха могли да се избегнат.

Таблица 4.5

Матрица за диференцирано оценяване на напусналите работници и служители през годината/през периода

Категории и групи персонал	Брой на напусналите в зависимост от трудовия стаж в организацията					
	под 6 м.	от 6 м. до г.	1 – 2 год.	3 – 5 год.	6 – 10 год.	над 10 год.
Работници						
– квалифицирани						
– неквалифицирани						
Служители						
– с висше образование						
– със средно образование						
– без образование						
Ръководители						

Към причините, които не могат да се избегнат, могат да се отнесат напускането поради: пенсиониране, прекратяване на трудовата дейност, смяна на местоживенето, емигриране, бременност и раждане, смърт, постъпване в казармата, включване в образователната система за обучение с откъсване от производството, закриване на работни места или съкращения в щата, уволнение по целесъобразност, заболяване, несвързано с изпълняваната работа, семейни задължения др.

Към причините, които могат да се избегнат, бихме могли да отнесем напускането поради: намирането на друга работа, инвалидизиране, професионално заболяване, неудовлетвореност от методите на работа, от трудовото възнаграждение и социалните придобивки, от условията на производствената среда, от социалнопсихологическия климат, от социалната инфраструктура в организацията и др.

При проучване на движението на персонала може да се използва информация от специално разработена анкета за напускащите от вида на представената на таблица 4.6.

Информацията от анкетата се обработва и може да бъде важен ориентир за последващи коригиращи мерки, които биха ограничили потока от напускащи до приемливи за организацията размери.

На основата на анализа на движението на работната сила организацията прави целесъобразните промени в стратегията, политиката и плановете за човешките ресурси. Когато се очаква тези промени да окажат положително влияние върху намаляване на движението на работната сила, това положително влияние се взема предвид при определянето на допълнителните потребности от работна сила на организацията. Когато мерките за намаляване движени-

ето на работната сила имат дългосрочен характер и няма да повлияят на този процес през следващата година, при определянето на общите потребности на организацията от работна сила се взема предвид очакваното, предвижданото движение на работната сила, отчитащо тенденциите през последните години.

Таблица 4.6

Примерен вариант на анкета за напускащите организацията

Моля, оценете отговорите, които описват най-добре Вашето мнение, като използвате следната скала: 1 – съгласен съм напълно; 2 – съгласен съм; 3 – нямам мнение; 4 – не съм съгласен; 5 – категорично не съм съгласен.	Оценка
1. Работата, която извършвах, беше приблизително това, което съм очаквал.	
2. Бих искал да имам повече отговорности, отколкото ми предлагаше работата.	
3. Хората, с които работех, бяха интересни и ме стимулираха да работя.	
4. Моите колеги бяха приятелски настроени към мен и готови да ми помагат.	
5. В общи линии съм удовлетворен от работата.	
6. Имах свободата да вземам собствени решения.	
7. Бих препоръчал организацията на мои приятели като добро място за работа.	
8. Имаше голямо напрежение в работата.	
9. Чувствах, че работата ми е интересна и предизвикателна.	
10. Имах възможност да прилагам моите знания и умения.	
11. Бяха ми предоставени много възможности за обучение и кариера.	
12. Знам, че ако постигах добри трудови резултати, щях да се развивам и да израствам в организацията.	
13. Системата за оценяване на персонала показваше моите силни и слаби страни.	
14. В моя отдел увеличението на заплатата и служебните повишения се свързват с равнището на трудовото представяне.	
15. Бях доволен от заплащането.	
16. Не считам, че политиката по повишенията е справедлива.	
17. Нямах лесен достъп до моя пряк ръководител.	
18. Моят пряк ръководител беше справедлив към мен.	
19. Прекият ми ръководител ме подкрепяше достатъчно.	
20. Прекият ми ръководител разбираше нуждите на хората в отдела.	
21. Прекият ми ръководител показваше, че е доволен от моята работа.	

Анализът на движението на човешките ресурси в организацията трябва да включва и *вътрешноорганизационните повишения, понижения и премествания*. Вътрешноорганизацион-

ните повишения обхващат тази част от движенията, които са свързани с придвижване към длъжности, които са на по-високо място в организационно-управленската структура на компанията. Вътрешноорганизационните понижения са свързани с придвижване към длъжности, които са на по-ниско място в организационно-управленската структура. Преместванията включват вътрешноорганизационни движения, при които няма промяна в йерархичното ниво на заеманата длъжност. Тези три вида движения са обект на анализ отделно за всяко структурно звено и общо за организацията. Те осигуряват важна част от информацията за потоците от човешки ресурси между отделите, секторите, цеховете, производствата и т.н. Прогнозата за движенията на персонала дава информация за това колко души ще излязат от организацията и колко души ще участват във вътрешноорганизационни премествания и повишения. При прогнозиране на преместванията обикновено се изготвят специализирани карти, където се представят организационните схеми на съответните структурни звена, длъжностите в тях и изпълнителите. За всеки от тях въз основа на резултатите от оценката на трудовото представяне се правят прогнози за преместванията между длъжности, отдели и структурни звена. При прогнозиране на повишенията се използва подобен подход, като се изготвя схема на потенциалните заместници за всяка мениджърска длъжност. Преценяват се случаите на очаквано пенсиониране и напускане на титулярите и се придвиждат повишенията през плановия период.

4. Балансиране на търсенето и предлагането на труд в организацията

Балансиране на необходимите и променените/наличните човешки ресурси и дефиниране на длъжности/структурни звена, в които има недостиг и/или излишък на човешки ресурси е сложна задача, защото обхваща както количествените, така и качествените аспекти на персонала във всички структурни звена и длъжности. След като са изготвени прогнозите за потребностите от човешки ресурси и наличния персонал в бъдещ период, те се съпоставят и се очертават допълнителните потребности на организацията от човешки ресурси, които се свързват с три основни варианта:

- ▶ потребностите от човешки ресурси в организацията (по структурни звена и длъжности в тях) съвпадат с наличните човешки ресурси (в количествен и качествен аспект);
- ▶ потребностите от човешки ресурси в организацията (по структурни звена и длъжности в тях) надвишават наличните човешки ресурси (в количествен и качествен аспект);
- ▶ потребностите от човешки ресурси в организацията (по структурни звена и длъжности в тях) са по-малки в сравнение с наличните човешки ресурси (в количествен и качествен аспект).

Първият вариант за организацията като цяло в теоретичен план е възможен, но на практика едва ли може да се случи, особено като се има предвид, че се търси съвпадение на необходимите и наличните човешки ресурси за всички длъжности и структурни звена както в количествен, така и в качествен аспект. Те от своя страна се подлагат на допълнителна преценка с оглед на алтернативните възможности за осъществяване на част от плановите дейности със силите на наличния персонал, което предполага нарастване на производителността на труда чрез подходящи методи.

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте същността на планирането на човешките ресурси.
2. Представете основните етапи на планирането на човешките ресурси.
3. Характеризирайте основните методи за определяне на потребностите от човешки ресурси.
4. Представете основните параметри на ефективния фонд работно време на един зает.
5. Представете основните параметри на длъжностно/щатно разписание.
6. Представете основни показатели за движението на персонала.

Ключови думи

Планиране на човешките ресурси
Определяне на потребностите (в количествен и качествен аспект)
на организацията от човешки ресурси
Длъжностно/щатно разписание
Етапи на планиране на човешките ресурси
Основни методи за определяне на потребностите от човешки ресурси
Ефективен фонд работно време на един зает
Показатели за движението на персонала

ПЕТА ЧАСТ

ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Същност и етапи

Подборът на персонал е традиционна дейност в рамките на управлението на човешките ресурси и е свързана със:

- осигуряване на необходимите работници и служители за постигане на целите на организацията;
- възможности за осъществяване на промени в трудовото поведение и представяне на заетите в организацията, в производителността на труда и в социалнопсихологическия климат;
- създаване на предпоставки за по-висока ефективност от обучението на хора, които имат потенциал за развитие в организацията.

Подборът на работници и служители е отговорност на ръководителите в организацията. Затова те трябва добре да познават неговата същност, етапи, методи и процедури.

Подборът на работници и служители обхваща **привличането на подходящи кандидати за определена длъжност, преценяване на техните качества от гледна точка на изискванията за длъжността и организацията като цяло, вземане на решение на кого да се направи предложение за работа.**

Подборът и назначаването на нови работници и служители обхващат разнообразни дейности, които се обособяват в няколко основни етапа:

а) Определяне на изискванията към кандидатите, на качествата които трябва да притежават, за да изпълняват успешно съответните длъжности (работни задължения в рамките на длъжността).

б) Привличане на подходящи кандидати за заемане на вакантната длъжност.

в) Събиране и систематизиране на документи от кандидатите.

г) Проучване на документите и първоначално пресяване на кандидатите, за да се определят тези, които представляват интерес за организацията.

д) Оценяване на качествата на кандидатите, като се имат предвид изискванията на длъжността и на организацията.

е) Вземане на решение на кого да се направи предложение за работа.

Тази дейности могат да се систематизират като относително обособени етапи, представени на фигура 5.1.

В редица организации, където се работи на проектен принцип (например в сектора на информационните технологии) дейността по подбор на кандидати е изключително интензивна, защото периодично се стартират нови екипи (по съответните проекти). При това в редица случаи комуникационните и контролните механизми в съответните бизнес процеси изискват специфични системи за управление. Това трябва да се вземе предвид както при определяне на

изискванията към изпълнителя на обявената позиция, така и при инструментите за привличане и оценка на кандидатите като се подчертава и приносът/ролята на ръководителя на съответния проектен екип.



Фиг. 5.1. Основни етапи на подбора и назначаването на нови работници и служители в организациите

Представените като обособени етапи на дейността по подбор на персонал се осъществяват във взаимна връзка, а често и паралелно. Така например при формиране на изискванията към кандидатите не може да се игнорират възможностите на организацията да привлича подходящи кадри. В противен случай се формират нереални (от гледна точка на състоянието на трудовия пазар и на възможностите на организацията) изисквания към кандидатите, което значително ще затрудни тяхното намиране и задържане. При привличане на подходящи кандидатури непременно се търсят средства за формиране на разумно голяма група от кандидати с оглед на последващата трудоемка дейност по проучване на документите и изготвяне на „краткия списък”. Подобни взаимни връзки и зависимости могат да се открият и опишат и при останалите фази.

2. Определяне на изисквания към кандидатите

Целта е да се определят **изисквания към тези качества на кандидатите, които имат съществено значение за ефективното трудово представяне в рамките на съответната длъжност и в организацията като цяло.**

Във връзка с това възникват поне два основни въпроса: кои са тези качества и какви са изискванията към тях? Отговорът и на двата въпроса е важен фактор за валидността на се-

лекционния процес. Всеобщо обаче е разбирането, че изискванията към качествата на кандидатите трябва да отговарят на няколко **предварителни условия**:

- Да обхващат само *качества, които имат значение за равнището на трудовото представяне* в рамките на длъжността и организацията. Така например, ако се търсят кандидати за длъжност застрахователен агент, едва ли е необходимо да се изискват задълбочени познания и умения в областта на актюерството. Равнището на трудовото представяне на застрахователния агент, измервано основно чрез продадените застрахователни продукти за определен период, зависи най-вече от доброто познаване на предлаганите застрахователни продукти и от способностите за проучване и задоволяване потребностите на клиентите.

- Да бъдат относително независими помежду си и *оценени чрез прилаганите селекционни методи*, да осигуряват възможност всеки кандидат да получи обективна и точна оценка на съответните качества. *Общата представа и мечтите на работодателя за идеалния кандидат трябва да се превърнат в ясно формулирани и измерими качества*, което е една от най-трудните задачи при подбора.

Изискванията към кандидатите могат да се формират в различни варианти, но обикновено гравитират към представените в таблица 5.1 основни групи.

На основата на тези основни групи в специалната литература се формулират разнообразни варианти за систематизация на изискванията към кандидатите в зависимост от спецификата на съответната организация, структурно звено и длъжност.

За да се формулират изискванията към кандидатите, е необходима конкретна информация. Тя се осигурява чрез съответния **анализ на длъжността и на организационната среда, в която тя се осъществява**.

Таблица 5.1

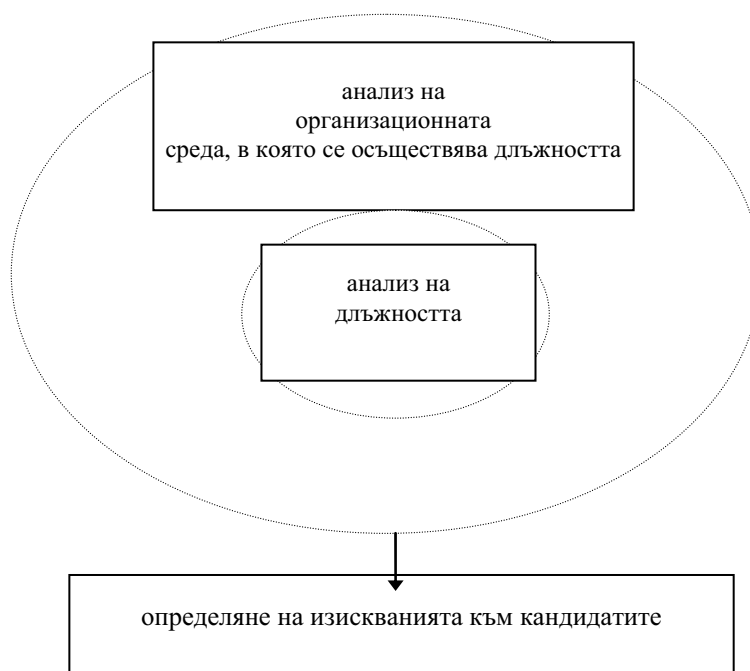
Основни групи изисквания към качествата на кандидатите в процеса на подбор

Основни групи изисквания към качествата на кандидатите
Изисквания към придобитите компетенции (знания, умения, нагласи, поведения) – образование, квалификация, трудов опит
Изисквания към равнище на интелигентност – характеристики на мисленето и умствените способности, качества на паметта и концентрация на вниманието
Изисквания за въздействие върху околните – маниери, външен вид, начин на говорене и обличане
Изисквания към мотивацията – целенасоченост и начини, по които се постигат целите и се реализират амбициите
Изисквания към индивидуалността, черти на характера – стабилност, зрялост, способност за предотвратяване на конфликтни ситуации, справяне със стреса и др.
Изисквания за специални умения – компютърни умения, чужди езици и др.
Изисквания, предявени от особеностите на работата – нетрадиционен режим на труд и почивка, отклонения в параметрите на работната среда и др.

По традиция при определяне на изискванията към кандидатите се акцентира върху качествата, които са свързани с ефективното изпълнение на длъжността и се забравя, че в крайна сметка организацията търси хора, които трябва успешно да се впишат в нейната култура и да участват в реализирането на възприетата стратегия. Това не е периферен въпрос в изискванията към кандидатите, особено за ръководните длъжности, които имат голямо значение за компаниите и по принцип са съпроводени с високи селекционни разходи. Подценяването на общоорганизационните изисквания често води до парадоксални резултати от подбора – кандидати, които са постигнали блестящи резултати в селекционната процедура, впоследствие се проявяват като посредствени работници и служители и/или напускат, тъй като категорично не възприемат определени черти на културата и климата в организацията. Тези случаи се ограничават, когато изискванията към кандидата отразяват не само особеностите на длъжността, но и организационната среда, в която тя се осъществява. Тази концепция за определяне на изискванията към кандидатите е представена на фигура 5.2.

Това означава, че за да се стигне до конкретни, ясни и измерими изисквания към кандидатите, трябва да се събере, обработи и анализира информация както за длъжността, така и за организационната среда, в която тя се изпълнява.

При определяне на **изискванията, които са свързани със съответната длъжност**, се използват два основни информационни източника: длъжностната характеристика и срещи и разговори с хора, които добре познават работните задължения в рамките на съответната длъжност.



Фиг. 5.2. Процес на определяне на изискванията към кандидатите

Обикновено длъжностната характеристика обхваща и представя само най-общо основните работни задължения. Много често тя не отразява някои последни промени в действителния обхват и съдържание на работата. *Длъжностната характеристика* не може да даде отговор относно някои съществени страни на работата – съществуват ли и кои са критичните ситуации и съществените дейности, кои са основните трудности и най-често допусканите

грешки, кои са привлекателните страни на тази длъжност и др. За да се събере тази информация, е необходимо да се проучи и да се използва *мнението на хора, които добре познават длъжността* – преки ръководители, колеги и др.

Един от основните проблеми при формулирането на изискванията на длъжността е *обвързването на съответните работни задължения с конкретни качества на кандидатите*. В това отношение литературата предлага придобилия популярност през последните години метод на съществените трудови задачи. Той препоръчва първо да се определят съществените трудови задачи в рамките на длъжността и след това да се формулират необходимите знания, умения и нагласи за успешно изпълнение на всяка задача. При това е възможно да се използва таблица 5.2.

Таблица 5.2

Примерна форма за определяне на изискванията към качествата на кандидатите в съответствие с длъжността

Съществени трудови задачи в рамките на длъжността	Изисквани знания	Изисквани умения	Изисквани нагласи
1.			
2.			
3.			
4.			

Понятията знания, умения и нагласи се използват често и нееднозначно в теорията и практиката на управление на човешките ресурси, но за целите на настоящото изложение са полезни определенията, които дава един от утвърдените автори в тази област – Майкъл Армстронг. Според него *знанията* обхващат определена информация, която работникът трябва да притежава, за да изпълнява успешно съответните трудови задачи. Така например, за да осъществява своите трудови задължения, шофьорът трябва да познава добре Правилника за движение по пътищата. *Уменията* отразяват това, което работникът трябва да може да извършва, за да осъществява конкретните части от длъжността. (В примера с шофьора може да се посочи необходимостта от умение за балансиране на педалите на съединител и газ, без което автомобилът трудно ще потегли.) *Нагласите* се свързват с отношението, което работникът трябва да показва към своите трудови задачи и към хората, с които се среща при тяхното изпълнение. Перфектното познаване на закона и правилника и добрите технически умения на шофьора трябва да се съчетават с уважение към останалите участници в движението. В противен случай той може да се раздели с професията и/или с живота си.

Съществените трудови задачи в таблицата се подреждат по степен на важност и във връзка с това изискваните качества за по-важните трудови задачи имат водеща роля при селекцията на кандидатите.

Формулираните изисквания към кандидатите, свързани с **особеностите на длъжността, се допълват и обогатяват с изводи от анализ на средата, в която тя се осъществява**. Този анализ обхваща *бизнес стратегията* (насоката, в която се движи организацията по отношение на нейната заобикаляща среда с цел да постига стабилно конкурентно предимство) и *ор-*

ганизационната култура (системата от ценности, норми и артефакти, които формират начина на действие и взаимодействие на хората в организацията, като се отчитат силните връзки и зависимости между бизнес стратегията и организационната култура.

При формулиране на изискванията към кандидатите работодателите понякога са склонни към максимализъм, който едва ли е оправдан от гледна точка на техните цели и възможности (високите изисквания означават и изключително атрактивни предложения за заплащане и условия на труд). Това несъмнено затруднява осъществяването на следващия етап от подбора – привличането на подходящи кандидати.

В последните години при определяне на изискванията към кандидатите в организациите се използва така наречената **рамка на компетентностите**⁴³ – в тях се представят необходимите знания, умения и нагласи, а в редица случаи и желаното поведение (поведенческите модели) на заетите в организацията. Формат на подобна рамка на компетентностите е показана в таблица 5.3.

Таблица 5.3

Примерен формат на рамка на компетентностите

Наименование на компетентността	Описание на компетентността (знания, умения, нагласи)	Очаквано поведение
Компетенция 1		
Компетенция 2		
Компетенция 3		
.....		
Компетенция 12		

Там, където няма разработени рамки на компетентностите и при провеждане на процедура за набиране и подбор на кандидати за няколко длъжности, като полезен инструмент може да се използва т.нар. „рамка на изискванията”, примерен формат на която е показан в таблица 5.4.

Таблица 5.4

Примерен формат на „рамка на изискванията”

Наименование на длъжността	образователна степен	специалност (област, професия)	правоспособност	минимален професионален опит	ползване на чужд език	специфични знания и/или умения
Длъжност 1						
Длъжност 2						
Длъжност 3						
.....						
.....						

⁴³ Стефанов, Л. Основи на информационните системи за УЧР. София, 2015, с. 52-53.

Представените подходи за определяне на изискванията към кандидатите се основават на логическата връзка между основните работни задължения в рамките на свободната длъжност и изискванията към качествата на бъдещия изпълнител.

3. Привличане на подходящи кандидати

Целта на тази фаза (която често се нарича набиране на кандидати) е да се привлекат не изобщо желаещи да работят, а **тези, които могат да изпълняват ефективно предлаганата работа.**

Привличането на подходящи кандидати трябва да се съобразява с *възприетата политика по човешките ресурси в организацията*, както и с *възприетите приоритети по отношение на източниците на работна сила за различните дейности*. За да се постигне това, е важно да се отчитат предимствата и недостатъците на вътрешните и външните източници на работна сила (вж. фигура 5.3).

Източници на работна сила	Предимства	Недостатъци
Вътрешни за организацията	<ul style="list-style-type: none"> – икономия на време и средства за реклама на свободната длъжност – мотиватори за по-добро трудово представяне на заетите – традиционната селекция се прави само за длъжностите в най-ниските етажи на служебната йерархия – по-добро предварително познаване на кандидати 	<ul style="list-style-type: none"> – вероятни психологически проблеми за тези които не са избрани – нужда от разработване и прилагане на програма за развитие на управленския персонал – възможности за натиск за осигуряване на повишения (по различни причини и с различни средства)
Външни за организацията	<ul style="list-style-type: none"> – приток на нови идеи и информация – намалява нуждата от разход на средства за обучение – по-голям брой кандидати 	<ul style="list-style-type: none"> – ниска степен на познаване на кандидатите – по-продължителна адаптация към новата работна среда – възможно пренасяне на погрешни работни методи

Фиг. 5.3. Сравнителни предимства и недостатъци на вътрешните и външните източници на работна сила

Най-известните методи за привличане на кандидати от вътрешния за организацията трудов пазар са *вътрешноорганизационните повишения* и *вътрешноорганизационните обяви на свободни длъжности*. Основната разлика между тях е в източника на инициативата в процеса на кандидатстване.

При вътрешноорганизационните повишения (които често са регулирани с конкретни правила и процедури в колективните трудови договори) ръководителите поемат инициативата, внимателно оглеждат хората в своите работни групи и предлагат на някои от тях да се кандидатира за свободната по-висока длъжност. Тук предварително се анализират качествата на висококвалифицираните кадри и техните възможности за справяне с по-високоотговорни трудови задачи. На тази основа някои от заетите получават предложение да се кандидатира за повишение. Обикновено кандидатите с най-голям трудов стаж и най-висока квалификация получават длъжността (повишението).

При вътрешноорганизационното обявяване на свободните места инициативата за кандидатстване е лично решение на всеки зает и не е необходима директна покана от прекия ръководител. Тук свободната длъжност се обявява на информационни табла чрез ведомствено радио, електронна поща и др.

Конкретното решение за използването на вътрешни и външни източници на кандидати предполага събирането и обработването на съответната информация за трудовия пазар.

Предварително се анализират тези *сегменти от трудовия пазар*, от които може да се очакват подходящи кандидатури. В това отношение особено значение има предварителното проучване на следните въпроси:

– Какво е търсенето на персонал за подобни длъжности? Може ли да се твърди, че има дефицит или излишък в предлагането на такива кадри?

– Какви заплати предлагат останалите работодатели за подобни длъжности и доколко организацията е конкурентоспособна на трудовия пазар?

– Какъв е общественият имидж на организацията и доколко предлаганата длъжност е привлекателна?

Информацията от предварителния анализ на трудовия пазар се използва при определяне на методите и средствата за осъществяване на контакт с потенциалните кандидати.

Съществуват разнообразни **методи и средства за осъществяване на контакт с избраните групи кандидати**, които могат да се обобщят по следния начин: рекламиране на свободната длъжност чрез социални медии; чрез електронни борси; чрез електронната страница на организацията; чрез средствата за масово осведомяване; устна реклама на свободното работно място чрез близки и познати; привличане на подходящи кандидати с помощта на заети в организацията; контакти с трудови борси (държавни и частни); контакти с учащи се в съответните учебни заведения и др.

През последните години значителна част от обявите за свободните длъжности се осъществяват чрез социалните медии, чрез електронната страница на компанията, чрез електронните борси и др. интернет базирани комуникационни канали. Изследванията показват, че този процес се комбинира както с активно проучване на профилите на потенциални кандидати в подходящи пространства в социалните медии (LinkedIn, Facebook и др.), така и с прилагане на специализирани подходи за директни комуникации и покани за участие в процедура за подбор.⁴⁴ Във връзка с това се отделя все по-голямо внимание на **поведението и представянето на професионалистите в тези социални мрежи**, които се превръщат в **признато пространство за предварително проучване и привличане на потенциални кандидати за свободна длъжност в организацията**.

Изследванията показват, че преобладаващата част от свободните места се заемат от кандидати, които са привлечени чрез *устна реклама по линията на неформалните контакти с*

⁴⁴ Все по-широко се коментират предимствата на „мрежовото набиране“ на нови служители с помощта на LinkedIn, Indeed, Glassdoor и много други платформи, които се използват в процеса на подбор. Основните ресурси тук са социалните професионални мрежи, персоналните профили онлайн, неформалните контакти на служителите извън компанията и др.

близки и познати. Основните причини за това могат да се обобщят по следния начин. От една страна, хората, които по неформален път насочват и представят определен кандидат, са внимателни, тъй като считат, че чрез тази предварителна препоръка залагат в определена степен своята репутация и носят отговорност за своето предложение. Поради това обмислят и преценяват своите впечатления и наблюдения за кандидата и тогава вземат решение дали да го предложат. По този начин се прави спонтанна предварителна селекция (при това безплатно за организацията). Разбира се, наред с привлекателните страни това средство за привличане на кандидати има и редица недостатъци. Възможно е този, който насочва кандидатите, да не е достатъчно компетентен (дори да не е доброжелателно настроен към организацията или някои от нейните звена). Поради това предложенията от този род се подлагат на внимателен анализ както всички други кандидатури.

Подобен подход се прилага и към *предложенията, които постъпват чрез заетите в организацията*. В последните години компаниите усилено насърчават своите работници да търсят и да привличат подходящи кандидати, като за целта се разработват и прилагат разнообразни стимулиращи програми.

Една част от кандидатите се привличат чрез контакти с *трудовете борси (държавни и частни)*, които предлагат посредничество при търсене и намиране на работна сила. Частните трудови борси (специализирани агенции) се използват предимно в случаите, когато се търсят кандидати с дефицитни за трудовия пазар компетенции и професии. Това е разбираемо, тъй като услугата на частните трудови борси се заплаща като определен процент от първата годишна заплата на предложението и одобрен кандидат, като предварително договорена сума за извършената консултация или др.

Определена част от кандидатите се привличат и чрез *контакти с учащи се в различни учебни заведения*. Широка популярност има и традиционната вече практика на световноизвестните компании за периодични срещи с учащи се. По време на тези срещи се предоставя информация за състоянието и перспективите за развитие на компанията, както и за възможностите, които тя предлага като работодател – интересна и предизвикателна работа, професионално развитие и израстване, групов дух на взаимна подкрепа и развитие. Все повече организации се ориентират към установяване на контакти със студентите още в първите години от следването, като за целта предлагат стипендии и възможности за стаж в подходящ период. Традиционно средство за привличане на кандидати от учебните заведения си остава системната комуникация с университетските центрове за кариера. През последните години в редица български университети се създават и успешно функционират тези центрове и се утвърждават като полезен и ценен партньор на бизнеса и публичната администрация при осигуряване на кандидати за работа.

В световната практика широко се използва и един друг източник на кандидати, който постепенно се популяризира и в България – *директно предлагане на работната сила* без връзка с конкретна информация за свободно работно място. Тук кандидатите сами подготвят и представят в организацията информация за себе си с намерението да привлекат вниманието на работодателя и при нужда той ще ги потърси. Обикновено по този относително евтин начин се осигуряват кандидати за така наречените „входящи” длъжности, които са на най-

ниските равнища в организационната структура. Големите и известни организации с висок обществен имидж на трудовия пазар успяват да съберат значителна група от този вид кандидати и при нужда да ги използват.

Очертаните основни средства за осъществяване на контакти с потенциалните кандидати могат да се използват комбинирано в зависимост от конкретната ситуация. В края на дейността по привличане на кандидати е добре да се сформира такава група, която да осигурява поне 4 – 5 кандидатури за едно място, въпреки че и в това отношение не съществува универсално правило.

4. Предварително пресяване на кандидатите

Основната цел е **въз основа на информацията от представените документи да се определят тези кандидати, чиито качества в най-висока степен отговарят на предварително поставените изисквания.** При това се оценяват не изобщо кандидатите, а *точно определени техни качества с оглед на пригодността им за длъжността и организационната среда.* Отстраняват се тези, които не отговарят на основните изисквания и по този начин се стига до разумен размер на групата (така наречения „кратък списък“), която ще участва в следващите етапи на подбора. Формулират се хипотези за качества на отделните кандидати, които по време на интервюто се анализират и верифицират.

За постигане на тази цел обикновено се проучват данните от всички документи, които са депозираны от кандидатите – формуляр за кандидатстване, автобиография, фотокопие от дипломи, от свидетелства, от трудова книжка и др. Основните въпроси, които възникват на този етап, се свързват с *правилната подготовка на формулярите за кандидатстване и с интерпретацията на информацията в представените документи.*

Всяка организация може да подготви *формуляри за кандидатстване* за съответната група длъжности, като се имат предвид няколко *основни правила:*

- Формулярът да е съобразен с вида на длъжността. За по-високите длъжности обикновено се разработва по-подробен формуляр.
- Формулярът да бъде така проектиран, че да помогне за последващото ефективно интервюиране на кандидата и да предоставя достатъчно място за бележките по време на интервюто.
- В него да се включват въпроси само по проблеми, които имат съществено значение за съответната длъжност.
- Да бъде лесен за попълване, да се избягват многобройните линии и кутийки и да се оставя достатъчно място за писане. Езикът в него да бъде ясен и разбираем. Да дава възможност за попълване на ръка.
- Да се избягват безсмислено големите пространства, където да се предлага на кандидата да напише това, което смята, че трябва да се знае за него. Ако е необходимо да се осигури свободно формулиран текст от кандидата, е добре въпросът да е от следния вид: „С какво Ви привлича тази длъжност?“, „Коя е Вашата най-силна страна като кандидат за тази длъжност?“ и др.

Да се проверяват съществуващите формуляри за кандидатстване дали са попълвани

правилно или има участъци, които не се попълват и/или са грешно разбрани. В бъдеще тези неясни места да се прецизират.

- Да се дават някои обяснителни бележки за скоростта и точността на попълване.
- Да се стандартизират формулярите, когато е възможно.
- Да се изберат подходящи хартия, шрифт и графичен дизайн.
- Да се прецизират въпросите за интересите и свободното време, като при възможност се задават конкретни въпроси от следния вид: „Членувате ли в някой клуб, професионална асоциация? Моля, дайте по-подробна информация.“, „Спортувате ли? Какъв спорт?“ и др.

Проучванията показват, че формулярите за кандидатстване могат да включат следните елементи:

Персонални данни: име, адрес, тел. и други начини за комуникация, семейно положение и др.

Данни за образованието: периоди на обучение в средни и висши учебни заведения, придобити дипломи и сертификати, членство в професионални и научни организации, владение на чужди езици и способности за работа с технически средства и софтуерни продукти и съответните сертификати за това.

Данни за трудовия опит: периоди на работа в различни организации, заемани длъжности, причини на напускане, размер на получаваната работна заплата, данни за предишни ангажменти към организацията, в която се кандидатства, и др.

Данни за свободното време и интересите: хоби, интереси, спорт, членство в клубове, обществена дейност и др.

Данни за препоръчителите: имена и адреси на лица, които могат да предоставят препоръки за кандидата.

Данни за източника на информация за свободната длъжност: вестник, неформални контакти, трудова борса и др.

Данни от отдела по персонала и от интервюиращия.

Правилното проектиране на формуляра за кандидатстване оказва съществено влияние върху бързото и точно *интерпретиране на информацията от документите за кандидатите.*

След проучване на информацията от документите, които представят кандидатите – формуляр за кандидатстване, автобиография, дипломи, сертификати и др., се отхвърлят тези от тях, които не отговарят напълно на поставените изисквания, и се формира група, която участва в следващите етапи на подбора. Информацията от документите се използва и при *формиране на първоначален модел хипотеза за трудовото поведение и представяне на кандидатите*, който се анализира и верифицира на следващите етапи от подбора. Във връзка с това при проучване на представените от кандидатите документи се препоръчва:

а) Да се проследят количествените данни за кандидатите: възраст, равнище на образование, равнище на квалификация, трудов стаж, и да се сравнят с изискванията за длъжността. На тази основа обикновено 70 – 80 % от първоначалните кандидати отпадат.

б) Да се провери последователността на данните за рождена дата, за година на завършване на средно и на висше образование. Да се определи има ли празноти в тези периоди, а по време на интервюто да се изяснят причините.

в) Да се провери последователността на данните за трудовата заетост в различни организации, като се следи дали има периоди на прекъсване. Да се потърсят доказателства за забележим прогрес в трудовата кариера и в заеманите длъжности.

г) Да се провери достоверността на данните при попълване на формулярите за кандидатстване, като се има предвид, че при 1/3 от тях обикновено има грешки в посочените периоди на работа в различни организации, а при около 1/10 от тях не се посочват точните причини за напускане и смяна на работата.

д) Да се сравни информацията от формуляра с данните от трудовата книжка, като се потърсят периоди на прекъсване на трудовата кариера и случаи на дисциплинарно уволнение. Да се проследи дали има тенденция на честа и безпричинна смяна на работата.

е) Да се търсят причините за напускане на предишната работа, постиженията в досегашните длъжности, причините за кандидатстване на тази длъжност, бъдещите намерения и амбиции, обществените ангажименти, личните предпочитания и интереси, въз основа на които може да се предполага, че кандидатът има добри комуникативни умения, способности за сътрудничество и за самостоятелна работа без непрекъснато насочване, организационни и ръководни способности, възможности за бързо обучение и професионално развитие и др.

Документите на кандидатите, които са включени в краткия списък, се проучват допълнително с цел да се изгради първоначална хипотеза за модела на тяхното трудово поведение и представяне в рамките на предишните им трудови ангажименти и в процеса на обучението им. Счита се, че е голяма вероятността този модел на трудово представяне да се запази и в бъдеще. Във връзка с това се напомня известната мисъл на Лорд Байрон: „Най-добрият пророк на бъдещето е миналото”. Разбира се, на следващите етапи от подбора това се проверява и анализира чрез подходящи методи.

5. Оценяване на качествата на кандидатите

Основната цел на този етап е да се осигури допълнителна информация, въз основа на която да се **предскаже с висока степен на точност бъдещото трудово поведение и представяне на кандидатите**. Тази сложна задача се решава чрез подходящи методи, които трябва задълбочено да се познават и да се използват професионално.

На практика се прилагат разнообразни методи за оценяване на качествата на кандидатите, които обикновено се систематизират в три основни групи: интервюто, тестовете и груповата селекция.

Интервюто е най-често използваният метод за оценяване на кандидатите. Изследванията показват, че 95% от европейските работодатели използват интервюто при подбиране на работници и служители.

Интервюто е *целенасочен разговор с кандидатите, въз основа на който се събира допълнителна информация, за да се предскажат с висока степен на точност тяхното бъдещо трудово поведение и представяне*. В този смисъл интервюто е сърцевината на селекционната процедура с няколко основни *цели*:

- да се верифицира съществуващата информация за кандидата и да се разшири, където е необходимо;

- да се оценят мотивацията и персоналните характеристики на кандидата;
- да се оцени доколко кандидатът има познания за длъжността и за организацията;
- да допринесе за изграждане и утвърждаване на добрия имидж на организацията.

Интервюиращият трябва да съпостави изискванията на длъжността и на организацията с качествата на кандидата и да присъди *оценка, отразяваща степента, в която кандидатът ще се справя успешно с трудовите задължения*. Тази оценка ще е реална и обективна, ако интервюиращият:

– има пълна картина на длъжността, организационната среда и изискванията към изпълнителя;

– познава задълбочено информацията от документацията за кандидата и има първоначална хипотеза за неговото бъдещо трудово поведение и представяне;

– умее да намира и да оценява данните, които го интересуват за качествата на кандидата.

Интервюиращият трябва добре да познава кои са съществените трудови задачи и критични ситуации на съответната длъжност, с кого си взаимодейства изпълнителят при изпълнение на тези задачи и кои са ключовите качества за високоефективното изпълнение на трудовите задължения.

Наред с това той предварително трябва да проучва информацията от представените документи на кандидата и да си съставя първоначална хипотеза за неговото трудово поведение и представяне в рамките на длъжността, структурното звено и на организацията като цяло. По време на самото интервю чрез подходящи средства този първоначален модел се допълва, при което интервюиращият трябва да си отговори на два основни въпроса:

- ще може ли кандидатът ефективно да изпълнява съществените трудови задачи и да реагира успешно в критичните ситуации;

- в каква степен той е мотивиран да изпълнява съответната длъжност?

Осигуряването на тази информация зависи изключително много от съдържанието на *въпросите, които се задават на кандидата*. Те детерминират областите и точността на предоставяната от кандидата информация. Представянето на кандидата по време на интервюто се използва за предсказване на неговото бъдещо трудово поведение и затова въпросите трябва да са максимално свързани с длъжността и организационната среда. В литературата са известни *два основни методологически подхода* за определяне на тези въпроси. Преобладаващата част от авторите препоръчват въпросите за интервюто да се формират на базата на задълбочено проучване на съдържанието и особеностите на длъжността и нейната организационна среда. При такъв подход се увеличават възможностите за нарастване на валидността и достоверността на интервюто като селекционен метод. В същото време този подход предполага допълнителни разходи за селекционната процедура и висок професионализъм на интервюиращите. На практика често се прилага другият подход – при формиране на въпросите за интервюто се използват предлаганите в специализираната литература примерни списъци от въпроси. Принципният проблем при подбора и използването на тези въпроси е тяхната обвързаност с успешното изпълнение на определена длъжност. Счита се, че използването на въпроси, които не са свързани с конкретната длъжност, създава условия за намаляване на достоверността и валидността на интервюто. Въпреки многобройните критики списъците с

препоръчителни въпроси за интервюиране не са за пренебрегване, особено когато няма време за по-сериозна подготовка на селекционния процес.

За реализиране на целите на интервюто могат да се използват различни *степенни на предварително планиране на въпросите*. Това става основа за формирането и съществуването на трите основни типа интервю: *неструктурирано, полуструктурирано и структурирано*.

При неструктурираното интервю въпросите към кандидатите не се определят предварително и разговорът според конкретния случай покрива различни области от техните знания, умения, интереси и намерения.

При полуструктурираното интервю определена част от въпросите към кандидатите се планират предварително. Така например американският изследовател по проблемите на интервюирането Джон Дрейк препоръчва на всички кандидати да се задават въпроси, които да осигуряват информация за четирите основни аспекта на техните качества – знания и умения, свързани с длъжността; обща интелигентност; мотивация и активност; индивидуални особености на характера, свързани с изискванията на длъжността. Наред с това по време на интервюто могат да се задават други непланирани въпроси.

При структурираното интервю всички въпроси са планирани предварително и се задават по определен ред на всеки кандидат. Тук се известни няколко методически подхода, които са в основата на трите разновидности на структурното интервю: *традиционно (моделно) интервю, ситуационно интервю и поведенчески-описателно интервю*. При традиционното структурно интервю предварително планираните въпроси последователно покриват основните области от живота на кандидата: образование, трудова кариера, обществени ангажименти, свободно време и интереси. При поведенчески-описателното интервю се формират въпроси, чрез които се проучват действителните реакции и действия на кандидатите в техния досегашен житейски и трудов път. Разбира се, в тези случаи е доста трудно да се прецени дали и за в бъдеще кандидатът ще демонстрира същите реакции и поведение при условията на новата длъжност. Опит за преодоляване на този недостатък е ситуационното интервю. При него се използват въпроси за определяне на реакциите на кандидата в определена ситуация, която е пряко свързана с предлаганата длъжност. По този начин могат да се преценят познанията на кандидата за техниката и технологията на съответните трудови задачи и желанието му за работа. В практиката много често се използва комбинация от описаните видове интервю. В литературата се налага становището, че предсказателната валидност на интервюто нараства, ако се увеличават елементите, които са характерни за ситуационното интервю.

При оценяване на качествата на кандидатите по време на интервю с оглед на изискванията на длъжността в литературата се предлагат *три основни подхода*: оценяване чрез присъждане на бални оценки на всяко от ключовите качества на кандидата; оценяване чрез скали и оценяване чрез обобщени съждения.

При *оценяването чрез бални оценки* всяко качество, което се оценява по време на интервюто, получава бална оценка (например от 1 до 10), а общата оценка е сумата от претеглените оценки на всяко качество.

При *оценяване чрез метода на скалите* за всяко изисквано качество се представят по две крайни твърдения, между които има няколко (обикновено пет) разделения, където оценя-

ващият нанася своята оценка. Крайната оценка от интервюто е сумата от претеглените оценки на всички качества. Критиците на първите два метода твърдят, че е нелогично да се сумират оценки за разнородни качества като знания, мотивация, интереси и т.н. Във връзка с това те препоръчват кандидатите да се оценяват по *метода на обобщените съждения* и всеки от тях да получи сумарна оценка въз основа на цялостното впечатление от неговото представяне в разговора.

По време на интервюто се събира значителен обем от информация за няколко кандидати, при което е възможно да се забравят някои важни данни и впечатления. Във връзка с това се препоръчва интервюиращият да си води бележки, като използва различни варианти на формуляри за оценяване.

Всеки от посочените подходи се стреми да ограничи субективните елементи в процеса на оценяване на кандидатите. Въпреки всичко интервюто си остава най-критикуваното средство за селекция главно поради своята относително ниска предсказателна валидност и често се съчетава с другите методи за оценяване на качествата на кандидатите.

Тестовете за оценяване на качествата на кандидатите се характеризират с относително висока валидност и достоверност спрямо останалите селекционни методи. Чрез тях се установява до каква степен хората се различават помежду си по определени качества на основата на предварително разработени стандарти.

Разнообразните тестове, които намират приложение при подбора, обикновено се систематизират в три основни групи: тестове за постижения; тестове за обща интелигентност и способности; тестове за индивидуалност.

Тестовете за постижения измерват степента, в която една личност разполага със знания и умения, придобити по пътя на формалното обучение и чрез личен опит. Те се организират и провеждат най-често като писмени и устни изпити по определен кръг предварително обявени въпроси и измерват знанията на кандидатите във връзка с основните им трудови задължения на съответната длъжност. Популярна форма на тест за постижения са писмените изпити (по предварително зададени теми, по които кандидатите се подготвят в продължение на няколко седмици), които се провеждат и проверяват най-често от ръководителя на съответното структурно звено. Една по-конкретна форма на тест за постижения е решаването на практически задачи, при които кандидатът трябва да изпълни част от своите бъдещи трудови функции – например – работа с конкретен софтуерен продукт, превод на определен текст на чужд език, изготвяне на определен счетоводен документ и др. Много често тези изпити се провеждат в началото на селекционната процедура и служат като филтър за допускане до интервюто.

Тестовете за обща интелигентност и способности оценяват потенциалните възможности на кандидатите за по-нататъшно обучение чрез различни форми, което е особено важно за съвременните условия. Те започват да се прилагат в началото на века най-напред, за да предсказват академичния потенциал и успеха на малките деца в процеса на тяхното обучение в училище. Във връзка с това придобива широка популярност така нареченият коефициент на интелигентност (IQ – intelligent quotient). По-късно започват да се използват като средство за измерване на общите умствени способности на кандидатите за работа. Те са доказали своята полезност при подбора на ръководители, служители, продавачи и висококвалифицирани ра-

ботници. Прилаганите в САЩ, широко известни Wonderlic Personnel Test (12-минутен) и Thurstone Test (20-минутен), са особено популярни сред работодателите, когато подбират служители и продавачи.

Тестовете за способности измерват степента на персонална сръчност в определена област. Най-известни в тази група са тестовете за способности за работа с числа, за вербални способности, за двигателно-моторни способности и др.

Тестовете за числови способности измерват:

- скоростта и точността, с която кандидатът може да събира, изважда, умножава и дели числа;
- уменията за работа с дроби и проценти;
- уменията да се разкрива връзката между числа и групи числа.

Тестовете за вербални способности измерват:

- богатството на речника;
- способността бързо да се подреждат думите в изречения;
- яснотата на мисълта и на изразяването.

Тестовете за двигателно-моторни способности измерват скоростта, координацията и други характеристики на човешките движения и особено сръчността на ръцете. Те се използват при подбор на работници за поточни линии, оператори на машини и др.

Тестовете за индивидуалност измерват персонални черти, които влияят върху типичното поведение на човека, а оттам и върху успешното изпълнение на неговите трудови задължения. Въз основа на това се правят заключения за комуникативните, ръководните и организационните способности, за инициативността, за адаптивността и др. Широка популярност в това отношение имат тестовете на Джилфорд и Цимерман, на Катъл и др., чрез които се изследва активността, съдържаността, въздействието върху околните, емоционалната зрялост, обективността, аналитичните способности и др. Обикновено резултатите от тестовете се използват за изключване на неподходящите кандидатури. Например кандидат, който е показал ниски равнища на емоционална зрялост, трудно ще се справя с длъжност, която е съпроводена с постоянно напрежение. По същия начин може да се коментират и резултатите от тестовете за вербални способности, когато се подбират кадри за длъжност, която изисква непрекъсната директна комуникация с клиенти.

Груповата селекция като инструмент за оценка на качествата на кандидатите обхваща разнообразни дейности, сред които се откроява така наречената групово дискусия по определен проблем, която се наблюдава и оценява от консултанти/оценители на кандидатите. В групата се включват няколко кандидати, които свободно обсъждат възможните решения на поставен предварително въпрос. В продължение на няколко работни дискусии трябва да се стигне до определено решение. Цялата дискусия се наблюдава от опитни консултанти, които оценяват кандидатите по различни критерии: задълбоченост на мисленето, плодотворност на идеите, способности за писмено и устно представяне на идеи, въздействие върху околните, упоритост и настоятелност, способност да се разбират и възприемат полезните идеи, емоционална зрялост и др. След това всеки кандидат получава оценка въз основа на няколко основни критерии: междуличностни реакции, насочване на дискусията, принос за решаване на поста-

вената задача и др. Във връзка с това придобива популярност терминът „центрове за оценяване”, където се провеждат тези процедури. Обикновено груповата селекция се осъществява в две основни разновидности: дискусия по предварително формулиран проблем и дискусия по проблем, който групата сама формулира.

Предимството на груповата селекция е, че дава възможност да се оцени широка гама от качества на кандидатите в обстановка близка до реалността през един по-продължителен период в сравнение с интервюто. В същото време този метод е доста по-скъп, тъй като изисква разходи за подготовка, провеждане и оценяване на кандидатите в процеса на дискусията, която може да продължи няколко дена. Високата цена ограничава неговото приложение предимно при подбор на висши ръководни кадри за компаниите.

Изследванията показват, че посочените три основни метода за оценяване на качествата на кандидатите се прилагат *комбинирано и в различна поредност, като се отчитат същността, целите и особеностите на всеки от тях.*

Независимо от това, каква комбинация от методи се използва, на този етап качествата на всеки кандидат трябва да се оценяват от гледна точка на изискванията на длъжността и нейната организационна среда. Изработеният модел на трудовото поведение и трудово представяне на кандидата хипотетично се поставя в бъдещата работна ситуация и се преценява доколко той ще може успешно да се справя с определената длъжност и да се впише в организационната среда.

6. Вземане на решение

Основната цел е да се избере този кандидат, чиито качества най-плътно отговарят на изискванията на длъжността и на нейната организационна среда. Това решение се базира на резултатите от предишните етапи по оценяване на кандидатите, но практиката показва, че преди да направят окончателния избор, организациите изискват допълнителна информация по линията на препоръки и медицински документи. В някои случаи това може да стане още в началото на селекционната процедура.

Това изисква да се обобщи и да се прецени информацията от предишните етапи и да се допълни от информация въз основа на проучените препоръки и документите от медицинските прегледи. Решението е резултат от продължителен оценъчен процес, включващ четири основни модула – най-вече резултатите от проучване на документите на кандидатите и от приложението на основните селекционни методи – интервю, тест и групово селекция. На този етап върху решението може да влияе и информация от два други източника, каквито са препоръките и медицинските сертификати на кандидатите. Въпреки че не може да се говори за задължителни правила, определена част от организациите изискват препоръки и медицински сертификати в края на селекционната процедура. При използване на информацията от *препоръките* възниква въпросът за нейната *надеждност*. Обикновено кандидатите посочват за препоръчителни хора, които са склонни да ги преценяват в благоприятна светлина и познават техните действия и поведение в обстановка, която се различава от условията на длъжността и организацията, за която кандидатстват. Въпреки това работодателите не пренебрегват възможността да ползват информация от препоръките в следните насоки:

– за верифициране на информацията, която е събрана за трудовия стаж, образователната подготовка и други качества на кандидата от представените документи и по време на интервюто;

– за оценяване на качествата на препоръките, които имат по-голяма ценност, ако са от професионалисти и специалисти в съответната област;

– за определяне на степента, в която препоръчващият познава кандидата.

Възможно е препоръките да не са в писмена форма, а информацията да се получи чрез директна среща или по телефона. За някои високоотговорни длъжности тази задача може да се възложи и на специализирани агенции за събиране на необходимата информация за кандидатите. Изследванията показват, че използването на телефонната комуникация в случая се характеризира с някои предимства:

– относително по-евтино средство от директните срещи и възлагане на агенция да осъществи проучването;

– възможност за директно изясняване на някои съществени въпроси;

– събира се повече информация в сравнение с писмените препоръки;

– възможно е да се използва предварително подготвен формуляр с въпроси, което улеснява и ускорява разговора.

Чрез телефонен разговор се търси отговор на няколко основни въпроса, които обикновено са написани предварително: в каква степен се е справял кандидатът с предишните си трудови задължения, умее ли да работи без постоянно насочване и контролиране, кои са неговите силни и слаби страни и др.

Главният проблем при осигуряването на ефективен телефонен контакт е евентуалното нежелание да се предоставя информация по проблем, който вече не интересува пряко събеседника. За решаване на тази задача специалистите от отдел „Управление на човешките ресурси”, които обикновено събират данните за кандидатите, използват специални техники и подходи.

При вземане на решението е възможно да се ползва и **информация за здравословното състояние на кандидатите**. Тази информация дава възможност на работодателя предварително да ограничи случаите на назначаване на хора, чиито психо-физиологични параметри и здраве биха пострадали от работа на съответната длъжност. Едновременно с това се създават условия за предпазване на останалата част от персонала от евентуални заразни заболявания и се намалява възможността за последващи злополуки и отсъствия поради болест.

Един от основните проблеми при вземане на решението е *начинът на използване и съчетаване на информацията от различните методи за оценяване на кандидатите*. В това отношение в литературата се предлагат два основни подхода: мултипликативна регресия и последователно пресяване на кандидатите.

Ако се приложи *подходът на мултипликативна регресия*, всеки кандидат трябва да получи оценка чрез предвидените в селекционната процедура методи. Крайната оценка се формира като сума от междинните оценки, които кандидатът получава по всеки метод.

$$Y = v_1 \times x_1 + v_2 \times x_2 + v_3 \times x_3 + \dots + v_i \times x_i,$$

където: I е поредният номер на съответния метод за оценяване на кандидатите в селекционната процедура;

x_i – оценката, получена чрез приложението на съответния метод за оценяване на качествата на кандидата;

v_i – относителното тегло на оценката чрез съответния метод. Винаги сумата от v_i трябва да бъде равна на 100%.

$У$ – обобщената оценка на кандидата от всички методи за оценяване, които са предвидени в селекционната процедура.

Този подход е изграден на компенсаторния принцип: ако един кандидат не постигне добри резултати по време на теста, може да се коригира чрез по-силно представяне на интервюто.

Ако се избере *подходът за последователното пресяване чрез препятствия*, групата на кандидатите постепенно намалява след приложението на съответния метод за оценяване. При равни други условия този подход е по-евтин, т.к. постепенно ограничава броя на лицата, които трябва да се оценяват чрез определен метод, но заедно с това тук съществуват опасности от предварително отпадане на някои действително подходящи кандидатури.

При приложението на този подход е необходимо предварително да се определят:

– минималните изисквания за успешно преодоляване на съответното препятствие (например може да се определи минималната оценка, с която писменият изпит по определен кръг въпроси да се счита за успешно издържан);

– относителен дял или процент от групата кандидати, който задължително трябва да отпадне при приложението на всеки метод за оценка на техните качества (например може да се определи, че резултатите от тестовете ще бъдат основа за ограничаване на броя на кандидатите до 30% от първоначалната съвкупност).

Конкретният избор на подход за обобщаване на информацията за кандидатите зависи от особеностите на всеки конкретен случай, но практиката показва, че по-широко се прилагат варианти на втория подход – последователно пресяване чрез препятствия.

След обобщаване и оценяване на информацията за кандидатите се вземат *серия от решения*, които могат да се обобщят в четири основни групи, представени в таблица 5.5.

Таблица. 5.5

Основни видове решения при подбор на персонал

А – правилно решение от типа „правилно одобрен кандидат“	Г – правилно решение от типа „правилно отхвърлен кандидат“
Б – неправилно решение от типа „неправилно одобрен кандидат“	В – неправилно решение от типа „неправилно отхвърлен кандидат“

Логичен е стремежът да се максимизира относителният дял на правилните решения – от тип А и тип Г, и да се минимизира относителният дял на неправилните решения – от тип Б и тип В. Това има пряко отношение към ефективността на подбора, която може да се представи чрез следната формула:

$$\text{Ефективност на подбора} = \frac{A + \Gamma}{(A + \Gamma) - (B + B)},$$

където: А, Б, В и Г са броят на решенията от съответния тип.

За да се повиши ефективността на подбора, трябва в общия случай да се максимизира броят на правилните попадения и да се сведат до минимум грешните решения. Един от факторите в това отношение е компетентността на ръководителите от всички равнища по проблемите на подбора на персонала, която се усъвършенства не само по метода на опита и грешките, а преди всичко чрез целенасочено обучение по тези проблеми. През последните години организациите вече се стремят да повишават знанията и уменията на ръководителите в това направление предимно чрез краткосрочни семинари в рамките на компанията.

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте същността на подбора на персонал.
2. Представете основните дейности, които се осъществяват на всеки етап от подбора на персонала.
3. Представете основни групи изисквания към кандидатите.
4. Характеризирайте съдържанието на компетентностната рамка.
5. Представете подходите за привличане на подходящи кандидати.
6. Характеризирайте дейността по проучване на представените документи и първоначалното пресяване на кандидатите.
7. Представете основните методи за оценяване на качествата на кандидатите.
8. Представете същността и разновидностите на интервюто за оценка на качествата на кандидатите.
9. Представете същността и разновидностите на тестовете за оценка на качествата на кандидатите.
10. Представете основни видове решения при подбор на персонал.

ШЕСТА ГЛАВА

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите – същност

В условията на нарастващи изисквания към компетенциите (знанията, уменията, нагласите, поведението) на заетите се увеличава интересът към проблемите на обучението и развитието на човешките ресурси в организациите и заедно с това – разнообразието в подходите на авторите, които изследват тази област. В контекста на впечатляващата по обхват, дълбочина и продължителност дискусия по същностните характеристики и терминологията в областта на **обучението и развитието на човешките ресурси в организациите** в настоящото издание се възприема разбирането, че това е **процес на усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението (компетенциите)⁴⁵ на заетите да изпълняват на изискваното (вкл. нарастващото) равнище настоящи и бъдещи (вкл. нови, по-сложни и по-отговорни) работни задължения, което се свързва и с кариерното развитие.** В основата на тази дефиниция е целенасочената промяна на знанията, уменията, нагласите и поведението на заетите и тяхното възходящо придвижване към успешно извършване на по-сложни и по-отговорни задачи/длъжности в съответствие с изискванията за изпълнение/представяне в организацията. При това се подчертава, че в организационен контекст формирането и усъвършенстването на знанията, уменията, нагласите и поведението е насочено към осигуряване на необходимата работна сила за извършване на по-сложна и по-отговорна работа в съответствие с изискванията за изпълнение/представяне. Знанията отразяват това, което работникът (заетият) трябва да знае, за да осъществява определени трудови задачи. Уменията обхващат това, което работникът (заетият) трябва да извършва, за да изпълнява трудовите си задачи. Нагласите се свързват с отношението, което работникът (заетият) показва към своите трудови задачи и към хората, с които се среща при тяхното изпълнение. Промяната на човешкото поведение и в частност на индивидуалното изпълнение/представяне преминава през промяната на знанията, уменията и нагласите.⁴⁶

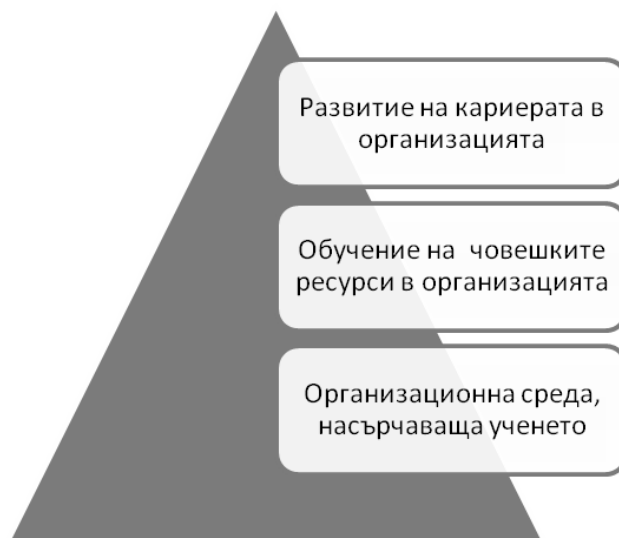
⁴⁵ Както е посочено в трети раздел на настоящото издание, понятията компетенция и компетентност се разбират като синоними и в процеса на изложението се използва терминът компетенция – като съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения, които са в основата на професионализма и успешното изпълнение на длъжностите/дейностите/професиите.

⁴⁶ Human Resource Development, Theory and Practice, 2nd edition, Ed.: Gold, J., Holden, R., Stewart, J., Iles, P., Beardwell, J., Palgrave Macmillan, 2013, с. 274.

2. Обхват на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията

В основата на развитието на човешките ресурси в организацията **стои ученето, което протича в индивида, но във връзка с определен организационен контекст.**

Сложната същност на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията обуславя разнообразните дейности, които се обхващат тук и които обикновено се систематизират в три основни направления: **обучение на човешките ресурси в организацията, развитие на кариерата в организацията, организационна среда, насърчаваща ученето (Фиг. 6.1)**



Фиг. 6.1. Обучение и развитие на човешките ресурси в организацията – обхват (основни дейности)

► обучение на човешките ресурси в организацията

В настоящото издание **обучението на човешките ресурси в организациите се разбира като системен процес за изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите за успешно изпълнение на работата, който се осъществява в индивидите, но в определен организационен контекст.**⁴⁷ Тук се подчертава необходимостта от системни усилия на организацията да предоставя на заетите възможности за изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите за успешно изпълнение на работата. При това се посочва, че в основата на изграждането и усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите на хората стои процесът на **учене**, който протича в индивида и чрез който индивидът придобива и усъвършенства своите знания, умения, нагласи и поведения.⁴⁸ (Във втора част на настоящото издание се разглеждат същностните характеристики и разновидностите на ученето в организационен контекст.) В същото време се подчертава, че тези сис-

⁴⁷ Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2012, p. 296.

⁴⁸ Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2012, p. 274.

темни организационни усилия имат съществено значение за резултатността на ученето и в този смисъл се акцентира върху отговорностите на организацията, която трябва да предоставя на индивидите **възможности за учене в организацията**. Обучението на човешките ресурси в организациите е предмет на по-детайлно разглеждане и представяне в трета част на настоящото издание.

► **развитие на кариерата в организацията**

Развитието на кариерата в организациите е процес на нарастване на потенциала на заетите и тяхното желание да извършват нови, по-сложни и по-отговорни дейности и задачи в съответствие с изискванията. Това се осъществява на основата на дейности по обучение (системно приложение на процеси за изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението на заетите за успешно изпълнение на работата) и намира проявление във възходящото придвижване към успешното изпълнение на нови и по-сложни задачи. Развитието на кариерата се разглежда в четвърта част на настоящото издание.

► **организационна среда, насърчаваща ученето**

Организационната среда, насърчаваща ученето в рамките на настоящото издание съвпада с характеристиките на **учещата организация**, където обучението и развитието на човешките ресурси е в основата на **непрекъснато нарастване на знанието**. Организационната среда, насърчаваща ученето, се разглежда в пета част на настоящото издание.

3. Обучение на човешките ресурси в организациите – същност и етапи

Обучението на човешките ресурси в организацията се разбира като системен процес на изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението им за успешно изпълнение на работата, при което се откроява ролята и отговорността както на организацията, така и на индивида.

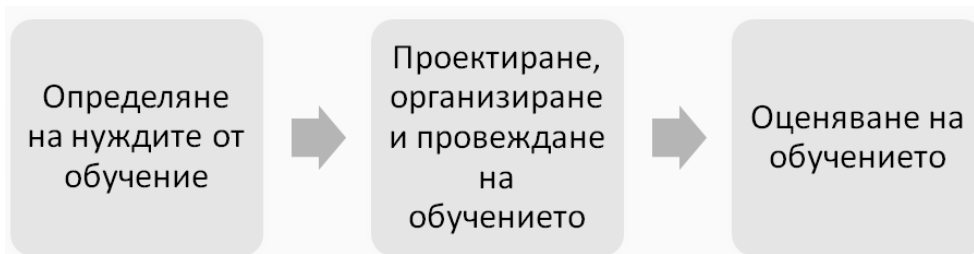
Като се има предвид, че индивидът усъвършенства своите знания и умения в процеса на учене, се откроява необходимостта от **системни усилия на организацията да предоставя на заетите възможности за изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите** за успешно изпълнение на работата. При това се посочва, че в основата на изграждането и усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите на хората стои процесът на учене, който протича в индивида.⁴⁹ Тези системни процеси по обучението имат съществено значение за резултатността на ученето и в този смисъл се акцентира върху отговорностите на организацията, която трябва да предоставя на индивидите **възможности за учене в организацията**.

Това се разглежда като средство за нарастване на потенциала на индивидите и неговото проявление/реализиране те да извършват по-сложни и по-отговорни дейности и задачи в съответствие с изискванията. За да се постигне тази цел дейностите по обучение на човешките ресурси в организацията да бъдат обвързани с реалните организационни потребности за нарастване на индивидуалното и организационното изпълнение и с особеностите на съответни-

⁴⁹ Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2012, p. 296.

те длъжности/задължения/задачи. На тази основа се подготвят, планират и осъществяват съответни програми и тренинг-инициативи в организацията, които водят да усъвършенстване на компетенциите на заетите и са в основата на тяхното професионално развитие.

Във връзка с това обучението на човешките ресурси се разглежда като съвкупност от няколко относително обособени и взаимосвързани етапа (вж. фигура 6.2).



Фиг. 6.2. Основни етапи на обучението на човешките ресурси в организацията

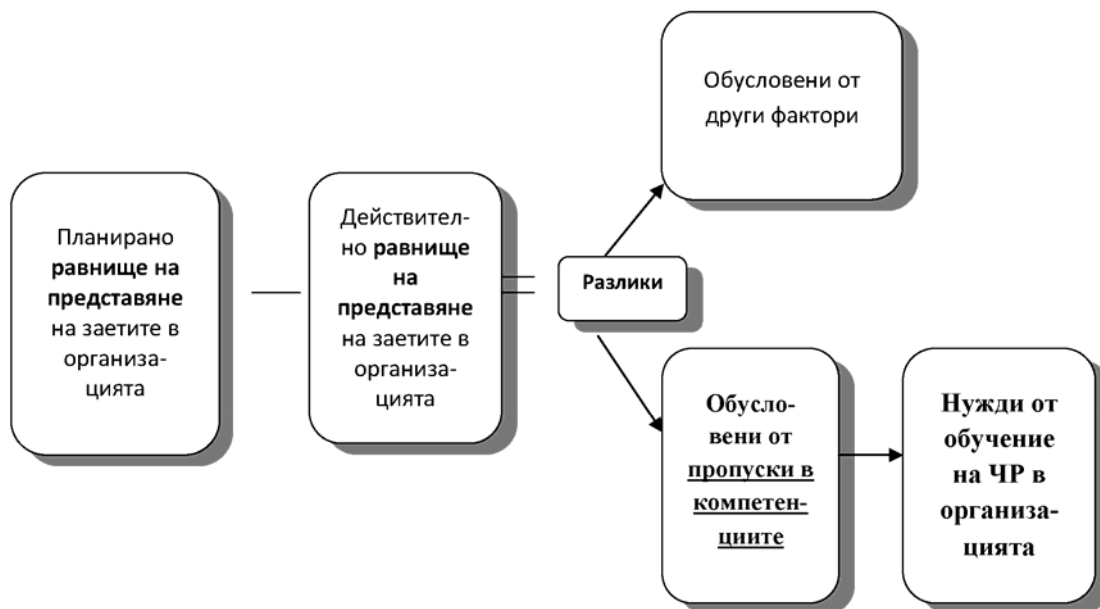
Разделянето на обучението на човешките ресурси на три основни етапа е в известна степен условно, тъй като на практика те се осъществяват във взаимна връзка и много често – паралелно. Така например при определяне на нуждите и целите на обучението трябва да се има предвид, че подготовката и провеждането на инициативи/програми за обучение зависят в редица случаи от възможностите на организацията за приложение на съответните методи за обучение. При подготовката на обучението се осъществяват редица от дейностите по подготовката на оценяването на обучението – предвиждат се подходящи тестове за степента на усвояване на учебния материал, анкети за оценяване на удовлетвореността на участниците от предлаганите знания и умения и др. В този смисъл се оказва, че оценяването, което е последен етап в гореизложената схема, започва дори преди практическото провеждане на тренинг инициативите – още на етапа на определяне на нуждите и целите на обучението, където се очертават основните цели и критерии на резултатността.

3.1. Определяне на нуждите от обучение в организационен контекст

Като се има предвид същността на обучението, нуждите от обучение могат да се дефинират като разлика **между желаното и действителното равнище на трудово изпълнение/представяне на заетите**, която е **обусловена от пропуски в техните компетенции** (знания, умения, нагласи, поведения). Концепцията за определяне на нуждите от обучение е представена във фигура 6.3.

Нуждите от обучение се свързват с открити и доказани **проблеми в равнището на изпълнение/представяне (настоящо и бъдещо) на заетите**. При това се налагат и допълнителни проучвания и анализи, които да докажат, че именно пропуските в компетенциите (знанията, уменията, нагласите, поведенията) са причина за различията между планираното/желаното и действителното равнище на изпълнение/представяне. Когато тези различия са причинени от недостатъци в организацията на труда и производството, в системата за стимулиране или други компоненти от управлението на организацията, е необходимо да се прецени дали и доколко обучението на персонала би повишило равнището на трудовото представяне на заетите. Така например ниската производителност на работниците и служителите може да се дължи на редица причини извън

обучението: недостатъци в системата за стимулиране, в която не се санкционират грешките и не се поощряват постиженията; на пропуски в информационната система на компанията; на некачествени суровини и материали; на неправилна система за поддържане на машинния парк и др. В тези случаи дейността по обучение едва ли ще помогне съществено за нарастване на трудовото представяне на заетите. Задълбоченият анализ на нуждите от обучение разкрива редица проблеми, които трябва да бъдат решени от организацията преди и/или в процеса на обучение.



Фиг. 6.3. Определяне на нуждите от обучение на човешките ресурси в организацията

Целите на обучението конкретизират нуждите и определят какви трябва да бъдат знанията, уменията, нагласите и поведенията на обучаваните в края на обучението. Един примерен вариант на връзката между нуждите и целите на обучението може да се проследи чрез таблица 6.1.

Таблица 6.1

Примерен вариант на връзката между нужди и цели на обучението

Нужди от обучение	Цели на обучението
1. Да познава задълбочено Единния административен документ (ЕАД) при писмено деклариране на стоки пред митническите учреждения	Изпълнителят отговаря на всеки 4 от 5 зададени въпроса във връзка с Единния административен документ (ЕАД) при писмено деклариране на стоки пред митническите учреждения
2. Да се подготвят текстове с проектен инструмент XYZ	Изпълнителят подготвя текстове с проектен инструмент XYZ в съответствие със стандарт за бързина и качество-HUB2321

Добре формулираната цел на обучението включва информация за това:

- какво поведение трябва да постигне участникът в края на обучението;
- какви са критериите, които доказват, че това поведение е постигнато;
- при какви условия се очаква да се прояви това поведение.

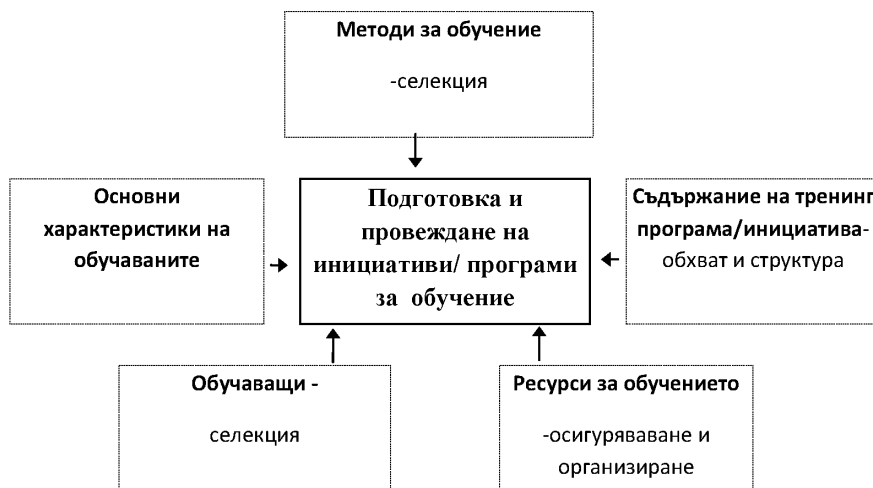
При определяне на нуждите от обучение могат да се използват разнообразни източници на

информация, сред които се открояват: резултатите от провежданата периодична оценка на изпълнението; проучване на мнението на служителите и на преките ръководители за нуждите от обучение; резултати от специализирани (тематични) анкетни проучвания за нуждите от обучение.

3.2. Подготовка и провеждане на организационни инициативи/програми за обучение на човешките ресурси

В рамките на организацията се предлагат и провеждат разнообразни инициативи/програми за обучение с цел да се усъвършенстват знанията, уменията и нагласите на заетите: предоставяне на предварително подготвени тренинг – ресурси – подбрани и систематизирани законови и вътрешноорганизационни нормативни актове (на хартиен носител или в интранет страницата); система и материали за въвеждане на новоназначени лица; онлайн електронни обучения; програма за ротация на длъжности и др.

Подготовката и провеждането на инициативите/програмите за обучение, които организацията стартира, въвежда и развива, изисква да се посочат какви конкретни обучаващи възможности и дейности ще се предоставят, в кой период, с каква продължителност, с какви ресурси, кои работници и служители могат да участват и какви са конкретните отговорности на преките ръководители, мениджърите и специалистите по обучение на персонала. Разнообразните въпроси, които възникват във връзка с това, обикновено се систематизират в няколко основни групи: формиране и структуриране на съдържанието на тренинг програмата/инициативата в съответствие с целите на обучението; определяне на основните характеристики на обучаваните; подбор на подходящи методи за обучение; селекция на обучаващи/преподаватели и организиране на ресурсите за съответната програма/тренинг-инициатива (вж. фигура 6.4).



Фиг. 6.4. Подготовка и провеждане на инициативи/програми за обучение

Всяка от тези дейности е тясно свързана с останалите. Така например при подбора на подходящи лица, които водят процеса на обучението (обучаващи/преподаватели/фасилитатори) се вземат предвид не само целите и съдържанието на програмата и особеностите на участниците, но и необходимостта от прилагане на ефективни методи за обучение, което от своя страна е свързано с ресурсите за съответното обучение. В повечето случаи тези методи са свързани с допълнителни разходи по осигуряване на подходяща среда (вкл. и електронна), предварителна

подготовка на тренинг-материали (вкл. и за подходящи за представяне по електронен път), ангажиране на водещи лица на съответния тренинг-процес, които насочват, наблюдават, коригират и оценяват. От своя страна съдържанието и целите на програмата (например, ако засяга изключително ключови за организацията кадри и техните способности) може да се окажат решаващ фактор за осигуряване на необходимите организационни ресурси и подходящи обучители, които познават и прилагат разнообразни методи за обучение в организационен контекст.

3.3. Методи за обучение на човешките ресурси в организационен контекст

Предлаганите методи за обучение на заетите в организациите в контекста на все по-широкото навлизане на информационните технологии все по-често надхвърлят границите на работното време като се осигуряват възможности за достъп (понякога денонощен) до съответни тренинг-ресурси⁵⁰. При систематизацията на основните методи за обучение в настоящото издание се използва подходът за класификация в периодичното наблюдение (по методика на Евростат) на обучението на персонала в предприятията.⁵¹ Предлаганите методи за обучение на заетите в организациите се групират в две основни направления – курсове (вътрешни и външни) и други форми за обучение, което може да се проследи от таблица 6.2.

Таблица 6.2

Методи за обучение на човешките ресурси в организацията
(предлагани възможности за обучение на хората в организациите)

	Методи за обучение в организацията (предлагани възможности за обучение в организациите)	Организационен контекст и ресурси
	Курсове	
1	Обучителни курсове (присъствени/classroom, в електронна среда, интранет-страницата на компанията, комбинирани) с разнообразна тематика (нови продукти, процеси и технологии, работа с клиенти, моделиране на поведението, ключови компетенции и др.) и продължителност. – лекции (присъствени/classroom,; електронни) – семинари, дискусии, делови игри, проблемни ситуации и др. (присъствени/classroom; семинари в електронна среда/вебинари)	Изградени процедури и/или практики в организацията за обучителни курсове (присъствени, в електронна среда, комбинирани) – в електронна среда, интранет-страница на организацията – присъствени/classroom – комбинирани – вътрешни и външни ⁵² – входящи и надграждащи
	Други методи за обучение	
2	Изучаване (най-често самостоятелно) на подходящи информационни и тренинг материали (указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите във връзка с процесите, продуктите и техно-	– Изградени управленски процедури и /или практики в организацията за подготовка, систематизиране и актуализиране на подходящи информационни и тренинг материали (указания,

⁵⁰ В редица фирми се разширяват политиките по BYOD, което осигурява на заетите широк достъп до организационни информационни ресурси независимо от локацията и работното време.

⁵¹ Наблюдение на продължаващото професионално обучение, Методологични бележки, www.nsi.bg

⁵² Курсовете са вътрешни, ако са организирани и провеждани от самото предприятие, и външни, ако се организират и провеждат от външни организации, НАБЛЮДЕНИЕ НА ПРОДЪЛЖАВАЩОТО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ, МЕТОДОЛОГИЧНИ БЕЛЕЖКИ, www.nsi.bg

	<p>логиите:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в електронен вид – е-тренинг платформа, интранет страница на организацията, видеоматериали, аудиоматериали и др. – на хартиен носител 	<p>наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите в съответните структурни звена.</p> <p>– Осигуряване на достъп за съответните работници и служители</p>
3	Периодични работни срещи (в отдела, в работната група и др) за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и оптимизация на работата, нови продукти и технологии и др.)	– Изградени управленски процедури и/или практики за периодични срещи на екипите в организацията
4	Периодични срещи с прекия ръководител за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и оптимизация на работата, нови продукти и технологии и др.)	– Изградени управленски процедури и/или практики за периодични срещи на хората с преките ръководители като са създадени необходимите организационни предпоставки – в длъжностните характеристики на преките ръководители се посочва тяхното задължение за управление и развитие на хората в екипа, преките ръководители имат необходимите компетенции за обучение и развитие на хората в структурното звено и др.
5	Наставничество/менторство/коучинг	.Изградени процедури и/или практики в организацията за наставничество/ менторство/коучинг
6	Инструктиране (опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията по инструктиране от страна на опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.
7	Демонстриране(опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за демонстриране от страна на опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.
8	Ротация на трудови задачи/длъжности	– Изградена процедура и/или практика в организацията за ротация на работни задължения/длъжности
9	Обогатяване и разширяване на длъжности	Изградена процедура и/или практика за в организацията обогатяване и разширяване на длъжности
10	Симулация (опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за симулации като метод за обучение за определени дейности в организацията
11	Участие във временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)	– Изградени процедури и/или практики в организацията за формиране на временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)
12	Участие във временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаването на продукти и услуги	– Изградени процедури и/или практики в организацията за формиране на временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаването на продукти и услуги
13	Участие в проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране)	– Изградени процедури и/или практики в организацията за формиране екипи за разработване и реализиране на проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране)
14	Участие в професионални мрежи и платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за про-	– Изградена процедура и/или практика в организацията за ползване на професионални мрежи и

	дукти, процеси, пазари, тенденции)	платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за продукти, процеси, пазари, тенденции)
15	Участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда)	Изградена процедура и/или практика в организацията за участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда) за определена част от работниците и служителите
16	Участие в професионални организации	Изградена процедура и/или практика в организацията за участие в професионални организации за определена част от работниците и служителите
17	Участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие (LINKEDIN, FACEBOOK GOOGLE+ и др.)	Изградена процедура и/или практика в организацията за участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие (LINKEDIN, FACEBOOK GOOGLE+ и др.)

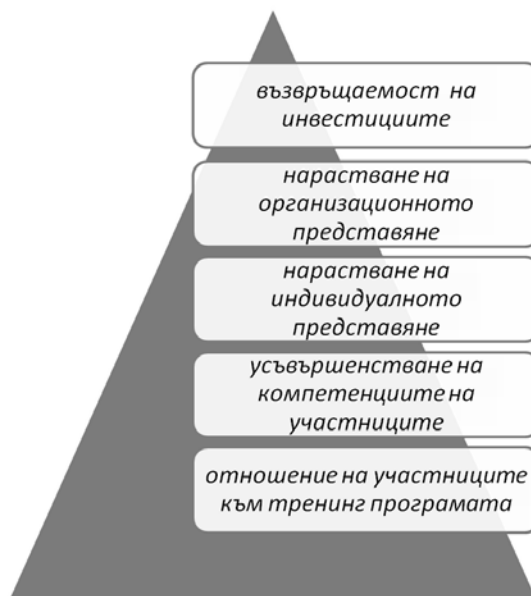
Забележка: Представената систематизация има отворен характер и може да се допълва с разнообразни (вкл. нововъзникващи) методи за обучение в организационен контекст.

Върху подготовката и провеждането на тренинг-инициативите оказват съществено влияние и способностите на **обучаващите**, които могат да бъдат както представители на организацията (прекият ръководител, по-опитен колега, управленски и/или експертен персонал и др.), така и лица извън организацията (консултанти, преподаватели, представители на институции и др.). Във връзка с това трябва да се **откроява ролята на прекия ръководител, който носи отговорност за усъвършенстване на компетенциите на сътрудниците в съответното структурно звено**. В рамките на своите управленски задачи (вкл. управлението на човешките ресурси в съответното структурно звено) прекият ръководител има конкретни задачи и задължения за обучение и развитие на съответните изпълнители – както за усъвършенстване на техните знания, умения и нагласи, така и за кариерното им развитие (вкл. възходящо движение към длъжности с по-сложни и по-отговорни трудови задачи).

3.4. Оценяване на проведени програми/инициативи за обучение

Чрез оценяването на проведени програми/инициативи (наставничество, дистанционен курс и др.) за обучение се осигурява информация, която е полезна в няколко насоки. От една страна, тя е източник на незаменима обратна информация за силните и слабите страни на проведените тренинг-инициативи, въз основа на която дейността ще се усъвършенства в бъдеще. От друга страна, обучението на персонала предполага разход на разнообразни ресурси (човешки, информационни, финансови и др.). Оценката на обучението е необходима, за да се обосноват разходите на организацията във връзка с тази дейност на фона на постигнатите ползи. На трето място, оценката на обучението оказва влияние и върху поведението на самите обучавани, които още в началото знаят, че ще трябва да оценяват процесите, в които участват. Това при равни други условия повишава тяхната мотивация и усъвършенства отношението им към цялостната дейност по обучението в организацията.

В теорията са известни разнообразни подходи⁵³ за оценяване на обучението, въз основа на които в съвременните организации се популяризира оценката в пет аспекта: (Вж.Фиг.6.5)



Фиг. 6.5. Оценяване на тренинг програми/инициативи в организацията

– оценяване на *отношението/реакциите на участниците* спрямо съдържанието и общата ефективност на тренинг-програмата/инициативата, при което се има предвид, че тези оценки отразяват и субективните виждания и предпочитания на хората;

– оценяване на *промени в компетенциите – това, което са научили участниците* в тренинг-програмата/инициативата – традиционен инструмент тук са тестовете за проверка на участниците в края на обучението;

– оценяване на *промените в индивидуалното равнище на представяне* (измерено чрез разнообразни показатели) *на участниците*, като се има предвид, че обучението в крайна сметка трябва да доведе до промени в поведението в конкретната работна среда;

– оценяване на *промените в равнището на организационно представяне* (измерено чрез разнообразни показатели за обем и качество), като се има предвид, че проведените тренинг програми/инициативи трябва да водят до нарастване на производителността на труда, качеството на произвежданите продукти и услуги, удовлетвореността от работата, равнището на тежестта и безпричинните отсъствия и др.

– оценяване на *възвръщаемостта на инвестициите*, които са направени за съответната тренинг програма/инициатива.

Наред с четири-степенния подход на Къркпатрик за оценка на обучението в редица организации се правят анализи на възвръщаемостта на инвестициите от разнообразни тренинг-инициативи/програми.⁵⁴ Във връзка с това се изчислява коефициент на възвръщаемост на инвестициите (Return on Investment – ROI), който отразява съотношението между ползите и разходите за

⁵³ В литературата най-често се коментира подходът на проф.Къркпатрик за 4-степенна оценка на обученията.

⁵⁴ Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, София, 2012, с.127

съответната тренинг-програма/инициатива. При определяне и измерване на ползите от обучението обикновено се имат предвид полезните ефекти в следните насоки: повишаване на производителността, нарастване на удовлетворението на клиентите и подобряване на пазарните позиции, намаляване на загубите от текучество и отсъствия, нарастване на равнището на изпълнение/представяне на хората и на мотивацията, подобряване на социалнопсихологическия климат, нарастване на капацитета за иновации, осигуряване на необходимите човешки ресурси и намаляване на разходите за подбор на персонал, нарастване на качеството и намаляване на необходимостта от наблюдение и контрол, подобряване на имиджа на компанията. Разходите на подготовка и провеждане на определена инициатива/програма за обучение в организацията могат да се систематизират в няколко насоки: за разработване на учебни/информационни материали (напр.: Учебен модул „Работа с клиенти” в електронната тренинг-платформа на организацията; Наръчник на новоназначения и др.); разходи за информационна инфраструктура на обучението (напр.: наемане, изграждане, поддържане на електронна платформа), разходи, свързани с наставници, преподаватели, фасилитатори; осигуряване на материални и технически средства свързани с обучението (напр.: персонални технически средства за всеки от служителите за двукратно проследяване на седмичните корпоративни тренинг-ресурси); разходи за покупка на готови тренинг-продукти (напр.: интерактивен тренинг „Създаване на лоялни клиенти”), разходи за външни тренинг-курсове (организирани от външна организация), и др. В провежданото (през 4 години) от Националния статистически институт⁵⁵ „Наблюдение на разходите за труд на национално ниво” разходите за обучение на персонала се систематизират в следните направления – разходи, направени от работодателите за повишаване квалификацията и уменията на персонала; разходи за издръжка на учебно-практически бази и центрове за обучение (с изключение на възнагражденията на персонала); разходи за участие в курсове за обучение; възнаграждения, изплащани на външни за предприятието преподаватели или инструктори; разходи за пособия и инструменти, свързани с обучението, и суми, плащани към организации за професионално и друго обучение. При изчисляване на възвръщаемостта на инвестициите в обучението е необходимо да се има предвид, че за разлика от разходите редица от ползите от обучението трудно се представят във финансово изражение.⁵⁶

В различните страни се прилагат различни комбинации от посочените подходи за оценяване на обучението в организациите, като се имат предвид техните особености. Изследванията доказват, че в нашата страна най-често се използват неформалните проучвания на мнението на преките ръководители на участниците в обучението, а така също и формулярите за оценяване на реакциите веднага след провеждане на курса. Постепенно се популяризира приложението и на тестовете за оценяване на знанията, уменията и нагласите преди и след обучението и оценката на представянето/изпълнението на определен период след обучението.⁵⁷

⁵⁵ НСИ. Наблюдение на разходите за труд – национално ниво, www.nsi.bg

⁵⁶ Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 2012, p. 301.

⁵⁷ Вачкова, Е. *Управление на човешките ресурси – българският и световният опит*. София, IBSTransbusiness, 2007, с. 41.

4. Развитие на кариерата в организациите

Развитието на кариерата в организацията е процес на нарастване и проявление/реализиране на потенциала на заетите да извършват нови, по-сложни и по-отговорни работни задължения в съответствие с изискванията. При това се акцентира върху последователно възходящо придвижване към успешно изпълнение на по-сложни и/или по-отговорни длъжности.⁵⁸

Длъжностите в организацията се различават както по обхвата и съдържанието на трудовите задачи така и по тяхната сложност, отговорност и значимост. От тези позиции длъжностите в организацията могат да се степенуват и да се разположат между два основни полюса. В единия полюс се разполагат длъжности, обхващащи разработващи, контролни, ръководни функции, свързани с основните технологични процеси и управлението, с ключово значение за работата на структурните звена (началник-производство, началник-цех). На другия полюс се поставят длъжности, обхващащи предимно рутинни изпълнителски функции и слабо изразена връзка с основните технологични процеси (куриер, деловодител).⁵⁹ В съответствие с тази логика длъжностите в производственото направление на голяма фармацевтична компания (наред с производственото направление там може да има направление логистика, администрация, продажби и др). се подреждат по степени, като всяка по-висока длъжностна степен се характеризира с **нарастващо ниво на изискваните компетенции**. Успешното изпълнение на различните длъжности изисква различна гама от компетенции на хората, които ги осъществяват. Колкото са по-сложни и отговорни задачите в рамките на длъжността, толкова са по-високи изискванията към знанията и уменията на съответните лица.

На практика съществуващите длъжности в организацията в рамките на организационната структура традиционно се систематизират в две основни групи – **управленски/ръководни** (когато включват задължения и отговорности за работата на други хора) и **изпълнителски/експертни** (когато не включват задължения и отговорности за работата на други хора). Във всяка от тези групи длъжностите се отличават по обхвата и съдържанието на трудовите задачи, вкл. и по степен на тяхната сложност и отговорност. Представените систематизации на длъжностите в организацията са в основата на редица популярни **линии на кариерно развитие в организацията**: вертикално кариерно развитие; хоризонтално кариерно развитие и развитие в рамките на една и съща длъжност.

Вертикалното кариерно развитие се осъществява обикновено **в пространството на управленските длъжности-преминаване към длъжност, която е на по-висока степен в организационната йерархия**. Като пример за вертикално израстване може да се посочи движението от длъжност „Гл.експерт” към длъжност „Началник отдел Подбор и обучение” и след това – към длъжност „Зам.директор УЧР”. В специализираната литература това се нарича още йерархична или линейна кариера.

⁵⁸ Във връзка с нарастващата динамика на бизнес средата през последните години се активизира дискусиата за новите аспекти и характеристики на кариерното развитие. Gold, J., Holden, R., Human Resource Development, Palgrave Macmillan, 2013, с. 322-324.

⁵⁹ Стефанов, Л. Управление на възнагражденията. София, София консултинг, 2010, с. 103.

За разлика от това **хоризонталното израстване** се осъществява обикновено **в пространството на изпълнителските длъжности – преминаване към длъжност, която е на по-висока длъжностна степен, без да се навлиза в групата на управленските длъжности**. Като пример за хоризонтално израстване/развитие може да се посочи движението от длъжност „Младши експерт” към длъжност „Експерт”, след това последователно към „Старши експерт” и „Главен експерт”.

Развитието в рамките на една и съща длъжност отразява процеса на обогатяване на компетенциите като основа за повишаване на равнището на изпълнение на съответните работни задължения. При това развитието в рамките на една и съща длъжност се разглежда и като **предпоставка за хоризонталното и вертикалното развитие на кариерата**. Логиката на хоризонталните и вертикалните движения между длъжностите означава, че за известен период индивидът постепенно усвоява извършването на нови, по-сложни и по-отговорни работни задължения **в рамките на определена длъжност (без промяна на длъжността)** като това в редица случаи е съпроводено и с нарастване на възнаграждението. Известно е, че при определяне на **диапазоните/интервалите на основната работна заплата за длъжността** тази логика е заложена и периодично има възможност да се увеличава индивидуалната основна работна заплата, ако лицето демонстрира по-високо равнище на изпълнение/представяне **в рамките на заеманата длъжност**.

Успешното извършване на работните задължения в рамките на всяка длъжност (управленска или изпълнителска) изисква индивидът да притежава съответните знания, умения и нагласи, които е формирал на определен етап от развитието на своя човешки капитал. Така например, ако в рамките на длъжността има трудово задължение „да се предоставят инструкции и услуги за процеса на електронно банкиране”, служителят предварително трябва да е овладял съответните знания и умения в тази област. В противен случай той/тя няма да може да извършва предвиденото в обхвата на длъжността работно задължение. Логиката при разпределението на работната сила в организацията предполага, че за длъжностите, които обхващат трудови задачи, характеризиращи се с по-висока степен на сложност и отговорност (обикновено това са така наречените главни или ръководни длъжности в организацията – главен експерт, ръководител на структурно звено и др.), се определят по-високи равнища на възнаграждение, а за длъжностите, които обхващат трудови задачи, характеризиращи се с по-ниска степен на сложност и отговорност, се определят по-ниски равнища на възнаграждение (обикновено това са така наречените младши длъжности – младши експерт, младши специалист и др.). В тази ситуация организацията има възможност да използва по-рационално и ефективно своите финансови ресурси за труда, а от друга страна – индивидите имат ясен стимул да се стремят към изпълнението на по-отговорни и по-сложни трудови задачи/длъжности. В основата на възходящото придвижване на хората в организацията към по-сложни и по-отговорни длъжности стои системното изграждане и усъвършенстване на техните знания, умения, нагласи и поведения, за да могат успешно да изпълняват трудовите задачи в рамките на съответната длъжност. На тази основа може да се направи изводът, че **развитието на кариерата носи ползи както за организацията, така и за индивида**. От една страна, организацията си осигурява необходимите човешки ресурси за по-сложните и по-отговорните длъжности/дейности и рационално разпределение на работната сила, при което само за по-сложните и по-отговорните трудови задачи се предоставят по-високи възнаграждения и се създават предпоставки за рационализация на организационните ресурси. От друга страна, ра-

ботниците и служителите имат ясен стимул за последователно изграждане и усъвършенстване на своите знания, умения, нагласи и поведения като основа за възходящо придвижване към изпълнението на по-сложни и по-отговорни задачи/дейности, за които се предвижда по-високо (привлекателно) възнаграждение. При това се залага на състезателния елемент при заемане на длъжностите с по-сложни и по-отговорни задачи, защото в рамките на длъжностната структура на организацията тези длъжности са относително ограничен брой.

Изграждането и популяризирането на ясни **пътеки за обучение и кариерно развитие** създават предпоставка за по-добро планиране на кариерата както от страна на индивида, така и от страната на организацията и преките ръководители. На тази основа може да се подготви и организира осъществяването на съответни обучения (за непрекъснати обучения и опит) чрез разнообразни средства. В контекста на кариерната пътека/карта ясно се откроява личната отговорност на индивида за самостоятелно и непрекъснато развитие и усъвършенстване на компетенциите и равнището на представяне/изпълнение.

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте същността на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията.
2. Представете основните дейности, които се обхващат в обучението и развитието на човешките ресурси.
3. Представете основните етапи на обучението на човешките ресурси.
4. Дефинирайте нуждите от обучение.
5. Представете основните дейности по подготовка и провеждане на тренинг-инициативи/програми в организацията.
6. Представете основни методи за обучение на човешки ресурси в организацията.
7. Представете основните методи за оценяване на тренинг-инициативи/програми в организацията.
8. Дефинирайте същността и подходите за развитие на кариерата на заетите в организацията.

СЕДМА ЧАСТ

ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО/ПРЕДСТАВЯНЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1. Оценка на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организацията – същност и цели

Успешното постигане на целите на организацията зависи от ефективната и ефикасна работа на работниците и служители във всяко структурно звено и на съответните длъжности. Във връзка с това е необходимо да се наблюдава, оценява и насочва в желаната насока работната дейност на заетите в организацията. Основна роля в това отношение имат преките ръководители, които познават работните задължения на сътрудниците в структурното звено, системно наблюдават начина, по който се изпълняват (или не се изпълняват) тези задължения, разкриват причините за отклонение от желаното състояние и дават конкретни препоръки за бъдещи промени, за да може всеки работник и служител да изпълнява по-успешно своята работа и да има по-висок принос за постигане на организационните цели. Тази част от управлението на хората в организацията се свързва с дейността по оценяване на изпълнението/представянето⁶⁰ – в каква степен лицето успява да изпълни съответните работни задължения и цели въз основа на своите компетенции (знания, умения, нагласи, поведения). На основата на тази оценка се дават насоки/препоръки за бъдещи промени в изпълнението/представянето на съответния работник и служител в работна среда.

Оценяването на представянето/изпълнението и резултатите от него могат да се използват за постигането на различни цели, част от които се систематизират в следните направления: разкриване на възможности за повишаване на ефективността и ефикасността на работата и за по-пълното използване на предоставените ресурси; установяване на хората, които имат потенциал за повишаване на своите компетенции, за израстване в кариерата и за осъществяване на по-сложни и по-отговорни работни задължения; усъвършенстване на системата на заплащане и др.

Процесът по оценяване на равнището на изпълнение/представяне е традиционен елемент от управлението на човешките ресурси и е необходима предпоставка за аргументирани решения в областта на обучението и развитието, заплатите и допълнителните изгоди, подбора и др. Тази дейност по същество е насочена към промяна на поведението на работниците и служителите в работна среда и по този повод наред с оценката на изпълнение-

⁶⁰ В литературата и на практика се прилагат и двата термина (представяне и изпълнение) във връзка с разнообразните решения при превода на performance от английски на български език.

то/представянето се използва и терминът управление на представянето⁶¹, което има своята логика и познавателен потенциал. В рамките на настоящото издание се използва понятието оценяване на изпълнението/представянето, като се акцентира върху практикоприложните аспекти на тази част от управлението на човешките ресурси в организацията. От тези позиции **оценяването на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организацията се разбира като процес на систематизиране и анализиране на информация, въз основа на която се аргументира както оценката на степента на изпълнение на работните задължения и цели и на притежаваните компетенции, така и насоките/препоръките за бъдещо усъвършенстване.** Логиката предполага първо съответният служител да познава добре своите работни задължения и работни цели, които да изпълнява/постига чрез притежаваните компетенции (знания, умения, нагласи, поведения). Изключително важно е лицето предварително да познава показателите, по които ще бъде оценявано след време, за да може да формира своето работно поведение в желаните параметри през периода. Лицето получава оценка на извършената работа и притежаваните компетенции, както и насоки/препоръки за бъдещо усъвършенстване на изпълнението/представянето. В този смисъл оценяването на изпълнението/представянето се представя като процес, който обхваща няколко взаимосвързани етапи (вж. фигура 7.1).



Фиг. 7.1. Оценяване на изпълнението/представянето на заетите в организацията – същностни характеристики

⁶¹ Armstrong, M. A Handbook of HRM practice, Kogan Page, 2012, p. 496-619.

2. Основни компоненти на системата за оценяване на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организацията

Същностните характеристики на оценяването на изпълнението/представянето на работниците и служителите привличат вниманието към неговите конкретни компоненти: обект и субект (кой кого оценява в организацията); показатели и скали за оценяването; периодичност и график на дейностите; последствия за оценявания; възможност за промяна на оценката и др. (вж. таблица 7.1).

Таблица 7.1

Основни компоненти на системата по оценяване на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организацията

Основни компоненти	Кратко описание
1	2
Оценявани	1. Лица от управленския персонал 2. Лица от изпълнителския персонал 3. Лица от определени структурни звена 4. Всички заети в организацията
Оценяващи	1. Преки ръководители 2. Колеги 3. Подчинени 4. Клиенти 5. Други
Показатели за оценяване	1. Степен на изпълнение на работни задължения (по длъжностна характеристика) 2. Степен на постигане на целите, които са в работния план за периода 3. Степен на притежаваните компетенции, които се изискват за длъжността/ролята
Скали за оценяване	1. Изразени с цифри (3-степенна, 5-степенна и т.н.) 2. Изразени с думи (напр.: отлично, много добро, задоволително, незадоволително ниво)
Периодичност	1. В рамките на годината (еднократно, двукратно и т.н.) 2. В рамките на месеца (еднократно, двукратно и т.н.)
График на процеса на оценяване	1. Представяне и договаряне на работни цели за периода 2. Периодични междинни етапи за преглед и преговаряне на работните цели (при необходимост) 3. Среща за оценяване на изпълнението/представянето през изминалия период 4. Представяне и договаряне на работни цели за следващия период
Последствия за оценявания	1. Върху изпълняваната длъжност (промени в работните задължения в рамките на изпълняваната длъжност или промяна на длъжността) 2. Върху компетенциите – препоръки за усъвършенстване на компетенциите в бъдеще 3. Върху заплатата (основна заплата и допълнителни възнаграждения) 4. Върху допълнителни изгоди 5. Възможност за освобождаване от организацията – при ниски резултати от оценяването
Възможности за промяна на оценката	1. Възражение до комисия 2. Възражение до длъжностно лице в организацията

Обикновено в организациите като оценяващ е прекият ръководител, който е логично най-добре да познава работните постижения и пропуски на оценявания през съответния период. В редица случаи е възможно оценката да се дава и от други лица – колеги, подчинени, клиенти и др. Общата оценка е обобщение от оценките, които получава оценявания от тези различни направления, и тази практика е популярна с наименованието оценка 360 градуса.

При изграждане на системата за оценяване на изпълнението/представянето в организацията обикновено се отделя значително време (за предварителни обсъждания на различни равнища) за **определяне на измерителите, чрез които ще оценява:**

- степента на изпълнение на работни задължения (по длъжностна характеристика);
- степента на постигане на целите, които са в работния план за периода;
- степента на притежаваните компетенции, които се изискват за длъжността/ролята.

Хората работят в организацията на различни длъжности (с различни работни задължения, които изискват различни компетенции) и в различни структурни звена (с различни организационни цели, въз основа на които се формират и целите в работния план на всеки служител за периода). Това означава, че **не съществува универсална система от показатели за оценка на изпълнението/представянето**, която директно да се приложи във всички структурни звена на организацията на всички длъжности. Необходимо е предварително да се анализират, обсъдят и определят конкретните показатели, чрез които ще се оценява изпълнението/представянето на служителите.

Една матрица за характеризирание на показателите, които ще се използват за оценяване на трудовото представяне, би могла да има например следния вид (вж. таблица. 7.2).

Таблица 7.2

Матрица за характеризирание на показателите, които ще се използват за оценяване на изпълнението) представянето на човешките ресурси

Наименование на показателя за оценяване на представянето/изпълнението	Характеристика на съответния показател	Измерители на съответния показател и начини за тяхното определяне	Източници на информация за определяне на съответния показател

При необходимост се разработват и методически указания за характеризирание на показателите, които се използват за оценяване на трудовото представяне.

След като се определят показателите за оценяване на трудовото представяне, трябва да се определят и:

- степените, които характеризират всеки един от възприетите показатели;
- разграничителните критерии между възприетите степени;
- условията, при наличието на които ще бъде присъдена съответната оценка за трудовото представяне.

В практиката се използва различен брой **степени за характеризирание на възприетите**

оценъчни показатели – например: три, четири и пет степени. Например в петстепенната скала най-ниската степен получава оценка 5, следващите оценки са 4, 3, 2, като най-високата степен получава оценката 1. Препоръчва се възприетите степени да се номерират, като за всяка от тях се определя и наименование, което да я характеризира. Например при възприемането на пет степени изпълнението в отделните степени се характеризира като изключително, значително над изискванията, отговарящо на изискванията, неотговарящо на изискванията и неприемливо. При възприемането на четири степени в редица компании назовават съответните степени по низходящ ред като изключително, много добро, задоволително и незадоволително.

3. Основни подходи за оценяване на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организацията

В специализираната литература се предлагат разнообразни подходи за оценяване на изпълнението/представянето на хората в организацията: техниката на писмените характеристики (със съответните разновидности), техниката на сравняване на трудовите постижения на работниците и служителите с трудовите постижения на лица, избрани за еталон, техниката на атестационните формуляри, техниката на поведенческите скали, техниката 360 градуса, техниката за управление чрез цели и др.⁶² Всяка от тези техники се характеризира с определени предимства и недостатъци и предпочитанията към дадена техника зависят от спецификата на съответната организация. За целите на настоящия учебник се представят две от тези техники, които са популярни в съвременните организации: техниката на атестационните формуляри и техниката на оценката интервю.

Техника на атестационните формуляри

Ключова отличителна характеристика на техниката на атестационните формуляри (както показва наименованието) е наличието на атестационен формуляр, който е предварително утвърден и разпространен в организацията. В него ръководителите записват оценките за съответните служители в структурното звено за периода. Възможно е в този атестационен формуляр да има и сектор, в който ръководителят да запише препоръки към оценявания за бъдеще – да усъвършенства съответните компетенции, да повиши ефективността на своите комуникации с определени структури и др. На таблица 7.3 е представен примерен атестационен формуляр за оценяване на служители в организация от сектора на услугите.

Съответният служител се запознава с получената оценка (вкл. и оценките по всеки от показателите) и с препоръките за бъдещо усъвършенстване на своите знания, умения, нагласи, поведения. Значителна част от характеристиките на техниката на атестационните формуляри може да се открият и в техниката на оценката интервю – най-малкото там също се изисква попълването на атестационен формуляр, който е съществена част от цялостната процедура по оценяване. В същото време в техниката на оценката интервю включва редица други особености, които трябва да се имат предвид.

⁶² Шопов, Д., М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2009; Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. 2013; Пейчева, М. Управление на човешките ресурси. 2012; Харизанова, М., Н. Миронова и Др. Бояджиев, изд. Авангард Прима, 2006.

Примерен атестационен формуляр за оценяване на изпълнението/представянето
на служителите в организация от сектора на услугите

Формуляр за оценяване на представянето на служители в организация от сектора на услугите – изпълнителска длъжност		
Периодичност на оценяването – шест месеца		
Оценяван служител:		
(трите имена, длъжност, структурно звено)		
Оценяващ:		
(трите имена, длъжност, структурно звено)		
Показатели	Оценка	Аргументи
Успешна работа с техническите характеристики на предлаганите продукти		
Степен на изпълнение на стандарта за качество на обслужване на клиента		
Успешни комуникации с клиентите		
Успешна работа с техниката и системата за разплащане		
Извършване на приоритетни дейности при необходимост		
Извършване на дейности по обучение на новоназначени служители		
Дейности като ефикасен член на работната група		
Комплексна оценка за периода		
<p>Препоръки на оценяващия за бъдещо усъвършенстване на знания, умения и компетенции в следните основни насоки:</p> <p>А) За успешна работа с техническите характеристики на предлаганите продукти</p> <p>Б) За висока степен на изпълнение на стандарта за качество на обслужване на клиента</p> <p>В) За успешна работа с техниката и системата за разплащане</p> <p>Г) Ефективни комуникации с клиенти</p> <p>Д) Други – по преценка на оценяващия</p>		
Дата:	Оценяващ: (подпис)	
	Оценяван: (Подпис)	
<p>5 – слаб резултат, 4 – има пропуски, 3 – изпълнението отговаря на изискванията и стандартите, 2 – изпълнението е над изискванията, 1 – изключително изпълнение.</p> <p>Инструкции за формиране на оценката по отделни показатели:</p> <p>1. Оценката на работата с техническите характеристики на предлаганите продукти се изчислява като средноаритметична от оценките на ежемесечни тестове по тази тематика през периода.</p> <p>2. Оценката на изпълнението на стандарта за качество на обслужване на клиентите се изчислява като средноаритметична от оценките на ежемесечната оценка на работен ден (без работникът да знае, че през този работен ден е обект на оценяване) през периода. В края на деня прекият ръководител представя на оценявания резултатите от оценката.</p>		

Техника на оценката интервю

През последните години се откроява с широка популярност приложението на техниката на оценката интервю, която по същество включва редица ценни аспекти на останалите техники за оценяване на изпълнението/представянето и при която се откроява водещата/решаващата роля на преки ръководител. В основата на тази техника стои разбирането, че решаваща полза от **оценяването** на изпълнението/представянето на заетите е преди всичко **процесът на конструктивна комуникация между оценяван и оценяващ през целия период**. Тази комуникация изисква в началото на периода оценяващият ръководител да проведе разговор/интервю със съответния служител по повод на конкретните работни задължения и цели, които предстоят. При това се имат предвид както целите пред структурното звено като цяло, така и целите на служителя за периода. В процеса на този разговор се уточняват основните направления на показателите, по които служителят ще бъде оценяван през периода. Подобен структуриран разговор/интервю се провежда между оценяващ ръководител и служителя както в средата на периода (за обсъждане и евентуални корекции в действията), така и в края на периода – за получаване на аргументирана оценка на изпълнението/представянето. Активната комуникация между оценяващ и оценяван е в основата на техниката на оценката интервю и това се откроява на всеки етап от процеса на оценяване чрез тази техника, което може да се проследи на таблица 7.4.

Таблица 7.4

Процес на оценяване на изпълнението/представянето,
основан на техниката на оценката интервю – подготовка и приложение

Подготовка	Разработване на процедура за оценяване на човешките ресурси в организацията
1	2
	Основни показатели: – степен на изпълнение на работните задължения (по длъжностна характеристика) – степен на изпълнение на целите в работния план за периода – степен на притежаваните компетенции в съответствие с изискванията за длъжността Скали за оценяване: цифрови, с думи Правила за присъждане на определена степен
	Определяне на: периодичност, график, оценяващи и оценявани, последствия за оценяваните, възможности за възражения и др.
	Определяне и описание на ролите и отговорностите на оценяващите, на оценяваните, на други длъжностни лица от организацията (напр.: от структурното звено по управление на човешките ресурси)
	Подготовка на документация и формуляри във връзка с провеждането на оценяването на изпълнението/представянето в организацията (напр.: формуляр за оценяване на представянето на управленски персонал, формуляр за оценяване на изпълнението на експертен персонал, формуляр за възражение и др.)
	Разработената процедура за оценяване на изпълнението (представянето се обсъжда на различни равнища, нанасят се съответните корекции и се утвърждава по съответния ред, за да стане вътрешноорганизационен нормативен акт в организацията)

Подготовка	Разработване на процедура за оценяване на човешките ресурси в организацията
1	2
Приложение	
Първи етап	Оценяваният се запознава с показателите (напр.: работни задължения, цели в работния план за периода, притежавани компетенции), по които ще бъде оценяван, с графика на процеса (например за годината) и с възможните последствия на оценката върху него
Втори етап	Представяне и договаряне на работни цели за периода, като се има предвид, че целите на всеки човек в структурното звено са част от целите на структурното звено като цяло
Трети етап	Системно събиране на обективна информация за изпълнението/представянето на оценявания през периода за всеки от показателите
Четвърти етап	Провеждане на междинни срещи през периода за преразглеждане и предоговаряне на цели в работния план (при възникнала необходимост)
Пети етап	– Оценяваният подготвя самооценка на своето изпълнение/представяне през периода и аргументи за своята позиция по всеки от показателите – Оценяваният подготвя оценка на изпълнението/представянето на служителя през периода и аргументи за своята позиция по всеки от показателите
Шести етап	Провеждане на заключителна среща за оценяване на изпълнението/представянето на служителя за периода – обсъждане на оценките по всички показатели – обсъждане на постижения и затруднения в работата през изминалия период – обсъждане на насоки/препоръки за усъвършенстване на представянето и на компетенциите – представяне на възможности (които се предоставят от организацията) за усъвършенстване на компетенциите (достъп до електронна тренинг платформа, дистанционни обучения, коучинг, менторство, ротации и др.)
Седми етап	Попълване и подписване на съответните формуляри и документация във връзка с оценяването на изпълнението/представянето в организацията (вкл. и формуляр за възражения при необходимост)
Осми етап	Представяне и договаряне на работни цели за следващия период – целите на всеки човек в структурното звено са част от целите на структурното звено като цяло за следващия период.

Оценяването на служителите чрез техниката на оценката интервю се отличава от останалите техники за оценяване (вкл. и от техниката на атестационните формуляри) в редица направления, най-важните от които могат да се систематизират по следния начин:

- ▶ предварителен разговор/интервю между оценяващ и оценяван за изясняване и уточняване както на работни цели и задължения за бъдещия период, така и на показателите, по които ще бъде оценяван служителят;

- ▶ междинен разговор/интервю между оценяващ и оценяван за обсъждане и евентуални корекции в действията при необходимост в средата на периода;

- ▶ оценяваният служител в края на периода подготвя самооценка (по съответните показатели) с необходимите аргументи;

- ▶ оценяваният ръководител в края на периода подготвя вариант на оценка (по съответните показатели) с необходимите аргументи;

- ▶ заключителен разговор/интервю между оценяващ и оценяван за обсъждане на: становища във връзка с оценката, мнения и предложения за усъвършенстване на работата и на компетенциите, препоръки за усъвършенстване на изпълнението/представянето в бъдеще.

Тези специфики на техниката на интервюто намират отражение в съдържанието на атестационния формуляр, който съпровожда процеса, вж. таблица 7.5.

Таблица 7.5

Примерен формуляр за оценяване на служители в организация от бизнес услугите
(чрез техниката на оценката интервю)

.....				
(име, презиме, фамилия на оценявания служител)				
Длъжност:		Сектор:		
Департамент/отдел:		Управление/дирекция:		
Период за оценяване от:		до:		
Работен план за периода:				
1.....				
2.....				
3.....				
4.....				
5.....				
Дата:Г.				
Подпис на оценяващия ръководител:.....		Подпис на оценявания:.....		
II. Междинна среща:Г. (дата)				
Коментар на оценяващия ръководител и/или на оценявания:				
Подпис на оценяващия ръководител:.....		Подпис на оценявания:.....		
III. Заключителна среща и обща оценка:				
<i>A. Степен на постигане на целите от работния план</i>		Оценка		
Забележка. Оценяващият ръководител отбелязва със знак „x” определената оценка		1	2	3
Коментар (мотиви) на оценяващия ръководител:				

<i>Б. Степен на изпълнение на работните задължения, определени в длъжностната характеристика за заеманата длъжност</i>		Оценка			
<i>Забележка.</i> Отбелязва със знак „х” определената оценка	Оценяваният	ръководител	1	2	3
	Коментар (мотиви) на оценявания ръководител:				
<i>В. Показатели за компетенции</i>					
1. Познаване на нормативните актове, които регламентират дейността		Оценка			
Коментар на оценявания ръководител:		1	2	3	
2. Организиране на дейностите (вкл. приоритизиране при необходимост)		Оценка			
Коментар на оценявания ръководител:		1	2	3	
3. Успешни комуникации (вътре и вън от структурното звено)		Оценка			
Коментар на оценявания ръководител:		1	2	3	
4. Изграждане на полезни за успешната дейност отношения (вътре и вън от структурното звено)		Оценка			
Коментар на оценявания ръководител:		1	2	3	
5. Познаване на потребностите на потребителите на предоставяната услуга		Оценка			
Коментар на оценявания ръководител:		1	2	3	
		1	2	3	
Забележка. Оценяваният ръководител отбелязва със знак „х” определената оценка					
Коментар на оценявания ръководител по общите постижения и поведение на оценявания:					
Обща оценка на изпълнението за периода:					
Общата оценка се записва с цифра и с думи, като тя може да бъде:					
Оценка 1 „Исключително изпълнение”	Оценка 4 „Изпълнението не отговаря напълно на изискванията, необходимо е подобрене”				
Оценка 2 „Изпълнението е над изискванията”					
Оценка 3 „Изпълнението отговаря на изискванията”	Оценка 5 „Неприемливо изпълнение”				

Препоръки и план за усъвършенстване на компетенции на оценявания:	
Оценка на бъдещия потенциал на оценявания да извършва по-сложни и по-отговорни работни задължения	
Подпис на оценяващия ръководител:.....	Дата:
Коментар на оценявания: 	
Подпис на оценявания:	Дата:

4. Основни последствия от оценката за оценявания

Успешното приложение на системата за оценяване на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организацията зависи от редица фактори, някои от които са свързани с евентуалните последствия на оценката върху оценявания. Най-популярният вариант е оценката на изпълнението/представянето да влияе (по определен начин) върху заплатата (както с основната заплата, така и с допълнителните възнаграждения) и допълнителните изгоди, които получава оценяваният. В редица организации оценката на изпълнението се използва и за очертаване на необходимостта от бъдещо усъвършенстване на компетенциите на оценяваните лица, вкл. и за повишаване на тяхната готовност да извършват по-сложни и по-отговорни работни задължения и да израстват в кариерата. Основните последствия на оценката върху оценявания в организацията са разнообразни и обикновено се систематизират в няколко направления, което може да се проследи от таблица 7.6.

Правилното обвързване на получената оценка от изпълнението/представянето с основните последствия за оценявания увеличава възможностите за насочване на поведението на заетите в организацията в желаната насока.

Основни последиствия на оценката на изпълнението/представянето за оценявания

Видове последиствия за оценявания	Кратко описание
1. Върху заплатата (без промяна на длъжността) на оценявания	1. Промяна на основната заплата в рамките на съответната длъжност (интервал/диапазон на основната заплата за длъжността) 2. Промяна на допълнителните възнаграждения
2. Върху заеманата длъжност/ кариерно развитие на оценявания	1. Промяна на длъжността 2. Разширяване и/или обогатяване на заеманата длъжност
3. Върху допълнителните изгоди	Промяна на допълнителни изгоди
4. Върху компетенциите (знания, умения, нагласи, поведения)	Усъвършенстване на компетенциите чрез подходящи тренинг-инициативи, които се предлагат в организацията
5. Върху оставането в организацията	Решение за освобождаване от организацията

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте същността и целите на оценяването на изпълнението/представянето на човешките ресурси в организацията.
2. Представете основните компоненти на оценяване на изпълнението/представянето.
3. Характеризирайте оценяването на изпълнението на целите в работния план.
4. Характеризирайте оценяването на изпълнението на работните задължения по длъжностна характеристика.
5. Характеризирайте оценяването на притежаваните компетенции.
6. Представете основните последиствия от оценката върху оценявания.
7. Характеризирайте отличителните черти на техниката на оценката-интервю.

ОСМА ЧАСТ

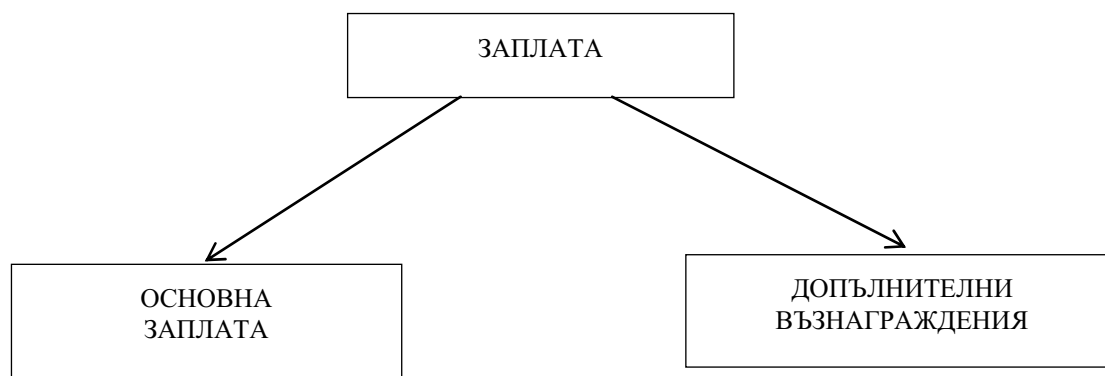
ЗАПЛАТИ И ДОПЪЛНИТЕЛНИ ИЗГОДИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Заплатите и допълнителните изгоди на работниците и служителите в организацията имат ключова роля както за успешното осъществяване на останалите дейности в управлението на човешките ресурси, така и за равнището на представяне на организацията като цяло. Тази проблематика обхваща разнообразни и сложни процеси, които подробно се разглеждат в специализираната литература.⁶³ В контекста на целите на настоящия учебник се отделя внимание на същността и структурата на заплатите и допълнителните изгоди като значим компонент от управлението на човешките ресурси в организацията.

1. Заплати

1.1. Същност на заплатата

Заплатата (Salary) тук се дефинира като парично възнаграждение за изпълнение на конкретна длъжност, включващо основна заплата и допълнителни възнаграждения.⁶⁴ Това може да се проследи на фигура 8.1.



Фиг. 8.1. Основни структурни елементи в заплатата

Основната заплата (Base Salary, Wage) се дефинира като парично възнаграждение, пряко свързано със заеманата длъжност и нейните характеристики, работното време, очакваното трудово представяне и постижения на наемния персонал.

⁶³ Подробна информация в тази област можете да намерите в: Стефанов, Л. Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн). София, Тракия-М, 2015; Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice, Kogan Page, 2010.

⁶⁴ Стефанов, Л. Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн). София, Тракия-М, 2015.

Допълнителните възнаграждения (Additional Payments, Bonuses) са парични възнаграждения, свързани с фактори, които изцяло или частично не са отчетени при определянето на основните заплати.

Заплатата е значим елемент в управлението на хората във всички организации и е обект на регулации, вкл. и чрез специалната Наредба за структурата и организацията на работната заплата, където се регламентират редица ключови параметри: структурата и организацията на работната заплата, видовете и минималните размери на допълнителните трудови възнаграждения, редът и начинът за определяне и изчисляване на трудовите възнаграждения на работниците и служителите. Наредбата се прилага при: провеждането на колективно трудово договаряне; разработването и утвърждаването на вътрешни правила за работната заплата и свързаните с тях други вътрешни актове на предприятието; възникването, изменението и прекратяването на трудовото правоотношение, както и при договарянето на условията по трудовото правоотношение; определянето и изчисляването на трудовите възнаграждения на работниците и служителите.⁶⁵

1.2. Номинална и реална заплата и фактори за равнището и динамиката на заплатите

Паричният израз на заплатата характеризира съдържанието на номиналната работна заплата, на заплатата, определена и предоставена в пари. За разлика от това реалната заплата е покупателната способност на номиналната заплата. Нейното увеличение или намаление зависи както от динамиката на номиналната работна заплата, така и на потребителските цени на продуктите и услугите, на данъка върху работната заплата, на задължителните лични осигуровки. Тези зависимости се изразяват чрез индекса на реалната заплата.

$$I_{\text{ррз}} = \frac{I_{\text{нрз}}}{I_{\text{пц}} \times I_{\text{дтрз}} \times I_{\text{зло}}} \times 100,$$

където: $I_{\text{ррз}}$ е индексът, характеризиращ динамиката на реалната заплата;

$I_{\text{нрз}}$ – индексът, характеризиращ динамиката на номиналната заплата;

$I_{\text{пц}}$ – индексът, характеризиращ динамиката на потребителските цени;

$I_{\text{дтрз}}$ – индексът, характеризиращ динамиката на данъка върху заплатата;

$I_{\text{зло}}$ – индексът, характеризиращ динамиката на задължителните лични осигуровки.

При определено ниво на номинална заплата реалната заплата е толкова по-висока, колкото по-ниски са цените на продуктите и услугите, колкото е по-малък данъкът върху заплата и колкото е по-ниско равнището на задължителните лични осигуровки на работника или служителя.

Заплатата е средство, чрез което организацията/работодателят се стреми както към привличане и задържане на най-добрите работници и служители, които са необходими, за да се постигне високо равнище на организационно представяне, така и към осигуряване на висока мотивация на всички работници и служители за ефективна работа и високо равнище на изпълнение.

⁶⁵ Наредба за структурата и организацията на работната заплата.

При определянето на равнището и динамиката на заплатата влияние оказват разнообразни фактори: икономически, социално-демографски, институционални и фактори, свързани с конкретната трудова дейност.⁶⁶

Дейността по определяне на основната заплата и допълнителните възнаграждения се характеризира с определена логика и етапи, които са предмет на следващите части от изложението.

2. Определяне на основна заплата за длъжността

По своята същност **основната заплата е свързана пряко с изпълняваната длъжност** – обхват (разнообразие и брой) и характер (сложност, отговорност и др.) на изпълняваните работни задължения, работно време, очаквано представяне/изпълнение на персонала. При тази логика основните аргументи при определянето на основната заплата за длъжността трябва да бъдат свързани с предварителната **оценка на изпълняваната длъжност** – разнообразните работни задължения в рамките на длъжността трябва да бъдат оценени в редица аспекти – сложност, отговорност, ценност за компанията и др. Оценките на длъжностите (като ключов етап от управлението на възнагражденията) се подготвят по разнообразни методи, но в тяхната основа стои задълбоченото познаване на обхвата и характера на работните задължения в рамките на определена длъжност.⁶⁷ Формираните оценки за длъжностите са аргумент за формиране на основните заплати за всяка длъжност и на диференциацията между тях. Представената логика разкрива, че определянето на основните заплати за длъжностите в организацията обхваща разнообразни дейности, които обикновено се систематизират в процедурите, представени в таблица 8.1.

Таблица 8.1

Процедури за определяне на основните заплати за длъжностите в организацията

Процедура	Кратко описание на резултата
1 Оценяване (job evaluation) и подреждане (според тяхната ценност за организацията) на длъжностите в организацията	Подреждане на длъжностите – групиране (подреждане) на длъжностите в определени нива Класификатор на длъжностите (job classifier)
2 Определяне на конкретни стойности/диапазони на основната месечна заплата за всяка длъжност/група длъжности	Схема/скала на основните заплати за длъжностите в организацията За всяка длъжност/група се определя основната заплата – като фиксирана стойност, като диапазон, като основни стъпки от стойности в рамките на диапазона

Оценяването на длъжностите (job evaluation) и тяхното групиране (job grading) включва:

- оценяване на длъжностите в организацията;
- подреждане на длъжностите по нива (job grades) и семейства (job families).

⁶⁶ Задълбочен преглед на тази тема е представен в първата част от книгата "Системи за възнаграждения". София, Тракия-М, 2015, с. 22-31.

⁶⁷ Разновидностите и обективността на методите за оценяване на длъжностите са предмет на дългогодишна дискусия, в рамките на която непрекъснато се усъвършенства прилагания на практика инструментариум за оценка на длъжностите в организациите.

Тук може да се подчертае, че в Наредбата за организацията и структурата на работната заплата (чл. 4) е регламентирано, че основната работна заплата е възнаграждение за изпълнението на определените трудови задачи, задължения и отговорности, присъщи за съответното работно място или длъжност, в съответствие с приетите стандарти за количество и качество на труда и времетраенето на извършваната работа. Основната работна заплата се определя на основата на оценка и степенуване на работните места и длъжностите и се договаря в трудовия договор между страните по трудовото правоотношение. При оценката на работното място се отчитат: сложността на труда; отговорността на труда; тежестта на труда; параметрите на работната среда.

В резултат на оценяването им по определен метод длъжностите в организацията се подреждат и това е базата за последващо определяне на основните заплати за всяка длъжност. По-сложните и по-отговорните длъжностите получават по-висока оценка и по-добро място в подреждането, което е база за по-висока основна заплата за длъжността.

На таблица 8.2 е показан пример за подреждане на длъжностите в определена йерархия (по метода на класирането/ранжирането).

Таблица 8.2

Класиране/ранжиране на длъжности⁶⁸

Наименование на длъжността (Job Title)	Място (Rank)
Финансов директор	1
Системен администратор	2
Специалист обучение	3
Административен асистент	4
Шофьор	5
Деловодител	6

В резултат на приложението на по-сложни методи за оценяване на длъжностите в организацията оценките могат да се представят по длъжностни нива (job grades), на които съответстват и определени нива на основни заплати (pay levels, base salary levels), както е в таблица 8.3.

Таблица 8.3

Примерно групиране на длъжностите по нива

Длъжностно ниво	Длъжности
Ниво 1	Общ работник, хигиенист
Ниво 2	Деловодител, куриер
Ниво 3	Шофьор на лек автомобил, оператор на поточна линия
...	...
Ниво 11	Финансов директор, директор производство
Ниво 12	Търговски директор

⁶⁸ Стефанов, Л. Системи на възнаграждения. 2015, с. 80.

Оценяването и поддръждането на длъжностите се осъществява чрез разнообразни методи, които обикновено се представят в две основни групи: **аналитични** (методи на бална или точкова оценка) и **неаналитични**. При аналитичните методи оценяването на длъжностите в организацията се основава на оценка на конкретни показатели/фактори за съдържанието/характера на работните задължения в рамките на длъжността. Всяка длъжност получава конкретна оценка (в зависимост от възприетата система и скала за оценяване). След това всяка длъжност попада в схема за поддръждане на длъжностите, която включва предварително определен брой нива за групиране (поддръждане) на длъжностите и конкретната стойност (минимална и максимална) на точките за всяко ниво. При неаналитичните методи длъжностите се оценяват като цяло, а не по отделни показатели/фактори, при което се изисква висока степен на познаване на работните задължения в рамките на съответните длъжности от страна на оценяващите.⁶⁹

Определянето на конкретните стойности на **основните месечни заплати за длъжностите** обикновено се представя чрез интервали/диапазони или фиксирана стойност. На практика се прилага и трети подход (наричан матричен), при който в рамките на определен интервал/диапазон се формират и представят няколко стъпки/стойности на основната заплата. Един пример за представяне на основните заплати за длъжностите в организациите може да се проследи в таблица 8.4.

Таблица 8.4

Основни заплати за длъжности в организацията – представени чрез интервали/диапазони

Наименование на длъжността (Job Title)	Място (Rank)	Основна месечна заплата за длъжността (Base Monthly Salary)
Финансов директор	1	1700 – 2300
Системен администратор	2	1200 – 1800
Специалист обучение	3	700 – 1300
Административен асистент	4	650 – 1000
Шофьор	5	550 – 850
Деловодител	6	400 – 600

Определянето на основните заплати за длъжностите в организациите изисква да се решават разнообразни и сложни задачи, свързани с аргументиран избор на равнища и диференциация на основните заплати за длъжностите, вкл. и начин на представяне на конкретните параметри на основните заплати за длъжностите (фиксирана стойност, матрица, интервали/диапазони). Успешното решаване на тези въпроси изисква висока професионална експертиза в областта на управлението на възнагражденията, вкл. и за подготовка на план/бюджет на разходите за възнаграждения, чийто примерен формат е представен в таблица 8.5.

⁶⁹ Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, 2013, с. 184.

Примерен формат и структура на план/бюджет на разходите за възнаграждения⁷⁰

Структурно звено в организацията	Наименование на длъжността	Численост на персонала	Разходи за 1 месец в лв.	Разходи за 1 г. в лв.	
				брой месеци за работа през годината	общ разход на работодателя в лв.
	Длъжност.....	3			
	Длъжност.....	1			
	Длъжност.....	5			
	ОБЩО	9			

Пояснение: Разходите за 1 месец в лв. включват данни за: договорена нетна месечна заплата, минимален месечен осигурителен доход за лицето, договорен осигурителен доход, лични осигурителни вноски, облагаем доход, данък от облагаемия доход, осигурителни вноски за сметка на работодателя, други разходи, общ разход на работодателя.

Основната заплата за длъжността (например представена в даден интервал/диапазон) е база за определяне на основната заплата на конкретния изпълнител на тази длъжност или неговата **индивидуална основна работна заплата**. Така например, ако се използва информацията от таблица 8.4, може да се даде пример със служител Иван Иванов Иванов, който е назначен на длъжност системен администратор. От таблицата се вижда, че основната заплата за тази длъжност е в диапазон 1200 до 1800 лв. Възниква въпросът как ще се определи индивидуалната основна заплата на Иван Иванов Иванов, която се записва в трудовия договор.

3. Определяне на индивидуалната основна заплата

Определянето на индивидуалната основна заплата на конкретния служител се осъществява в рамките на определената за длъжността стойност/диапазони/стъпки. При това определянето на индивидуалната основна заплата обхваща различни етапи от влизането и вътрешните движения на съответното лице в организацията.

1. При постъпване (при първоначално влизане) в организацията се определя индивидуалната основна заплата и тя се вписва в трудовия договор. При това се взема предвид както определената за длъжността основна заплата (диапазон), така и политиките на организацията в областта на заплащането.

2. Измененията на индивидуалната основа заплата на конкретното лице в организацията след време могат да настъпват под влияние на масови периодични прегледи/изменения на индивидуалните основни заплати и по причини, които засягат само определено лице – изтичане на изпитателен срок, промяна на длъжността, високи постижения и др. В организациите, в които се прилагат системи за оценка на изпълнението/представянето, обикновено се предвижда при определени високи нива на оценка да се повишава индивидуалната основна

⁷⁰ Стефанов, Л. Управление на възнагражденията. София, 2010, с. 83.

заплата или в рамките на съответната длъжност (разбира се, при подходящ размер на диапазона/стъпките) или чрез преминаване на друга длъжност, където основната заплата е по-висока. И в двата случая изменението на индивидуалната основна заплата (което се отразява в трудовия договор) е свързано с постигането на определени цели/резултати в работата.

4. Начин на изчисляване на полагащата се индивидуална основна заплата

При изчисляване на полагащата се индивидуална основна заплата за съответния период (месец, седмица) се прилагат два основни метода, които се отличават по възприетата основа. В първия случай основата е действително отработеното време, а във втория – действително извършеният обем работа или произведената продукция.⁷¹

А) Въз основа на действително отработеното време и договорената основна заплата за единица работно време – **повременно заплащане** (повременна система, заплащане според времетраенето).

В нашата страна най-често заплатите се изчисляват месечно, като полагащата се основна заплата за всеки месец се изчислява по формулата⁷²:

$$BS_{pi} = BS_{di} \times WDi$$

$$BS_{di} = \frac{BS_{ci}}{WDn},$$

където: BS_{pi} е полагащата се за месеца основна заплата на служителя i (изчислена основна заплата за месеца);

BS_{di} – полагащата се дневна основна заплата на служителя i за месеца;

BS_{ci} – основната месечна заплата на служителя i , посочена в трудовия договор;

WDi – отработените дни от служителя i през месеца;

WDn – общият брой работни дни през месеца.

Б) Въз основа на извършения обем работа или произведена продукция и основа заплата за единица обем работа или единица произведена продукция (т.нар. разценка) – **сделно заплащане** (сделна система, заплащане според изработеното).

Изчисляването на полагащите се основни заплати в зависимост от обема на извършената работа или произведената (и/или продадената) продукция, т.е. при сделното заплащане най-често се извършва следният алгоритъм:

$$BS_{p} = \sum Q_j \times R_j$$

$$R_j = \frac{BS_{st}}{Q_{jt}},$$

⁷¹ Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, 2013, с. 194.

⁷² Стефанов, Л. Системи за възнаграждения. 2015, с. 132.

където: BSp е полагащата се за месеца основна заплата за служителя (изчислена основна заплата за служителя);

Q_j – количеството от продукта (работата) j , произведено (извършена) от служителя през месеца;

R_j – разценката за единица количество от продукта (работата) j ;

BSt – средната основна заплата на служителите, произвеждащи продукта (извършващи работата) j за периода t , например за един работен ден;

Q_{jt} – количеството от продукта (работата) j , което по стандарт (трудова норма) трябва да бъде произведено (извършено) за периода t , например за един работен ден.

Наред с основната заплата в структурата на заплатата се отделя внимание и на допълнителните възнаграждения.

5. Допълнителни възнаграждения

Допълнителните възнаграждения (Additional Payments, Bonuses) са парични възнаграждения, свързани с фактори, които изцяло или частично не са отчетени при определянето на основните заплати. Допълнителните възнаграждения са част от brutната заплата и имат много разновидности, които се групират в две основни направления: допълнителни възнаграждения, които нямат директна връзка с изпълнението/представянето и допълнителни възнаграждения, които са свързани с изпълнението/представянето (вж.таблица 8.6).

Таблица 8.6

Основни разновидности на допълнителни възнаграждения⁷³

Допълнителни възнаграждения, които нямат директна връзка с изпълнението/представянето	Допълнителни възнаграждения, които са свързани с изпълнението/представянето
<p>Работно време и режим на работа</p> <ul style="list-style-type: none"> – извънреден труд – нощен труд – време на разположение – почивни и празнични дни 	<p>В зависимост от начина на измерване на изпълнението/представянето</p> <ul style="list-style-type: none"> – конкретен показател или показатели за постигнати резултати – обща оценка на представянето
<p>Особености на работното място и региона</p> <ul style="list-style-type: none"> – разходи за живот – рискове за живота и здравето – привлекателност на работното място – пътувания 	<p>В зависимост от начина на изчисляване</p> <ul style="list-style-type: none"> – индивидуални – за конкретни лица – групови – за работни групи/структурни звена
<p>Специфични фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> – квалификация/правоспособност – трудов стаж/опит – други 	<p>В зависимост от периодичността на изплащане</p> <ul style="list-style-type: none"> – еднократни – за конкретно постижение/резултат – периодични – месечно, тримесечно, др. периоди

⁷³ Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, 2013, с. 197.

Допълнителните възнаграждения, които са свързани с представянето/изпълнението, са популярни с наименованието бонуси. Те са широко разпространен в света подход за обвързване на заплащането с равнището на изпълнение/представянето.

Цялостната дейност, свързана със заплатите в организациите, трябва да бъде в съответствие с редица вътрешноорганизационни нормативни актове, сред които водеща роля имат **Вътрешните правила за работна заплата**. В съответствие с Наредбата за организацията и структурата на работната заплата (чл. 22) организацията на работната заплата в предприятията се регламентира във вътрешни правила за работната заплата, които са вътрешен акт на предприятието по смисъла на чл. 37 от Кодекса на труда. Вътрешните правила за работната заплата се утвърждават от работодателя и не могат да противоречат на нормативните актове и на условията, договорени в колективния трудов договор. Според изискванията във вътрешните правила за работната заплата задължително се включват⁷⁴: общите положения за организацията на работната заплата в предприятието; определянето и разпределението на средствата за работна заплата; определянето на минимални стойности или на диапазони на основните заплати по длъжностни нива; редът и начинът за определяне и изменение на допълнителните трудови възнаграждения. Във вътрешните правила за работната заплата могат да се включват и: системите и методите за оценка на работните места и на длъжностите; групирането на длъжностите по длъжностни нива и квалификационно-образователни изисквания; правилата и процедурите за определяне и изменение на основните работни заплати; правилата и процедурите за оценяване на трудовото изпълнение; системите на заплащане на труда; правилата и процедурите за определяне на индивидуалните работни заплати; редът за събиране, обработване, съхраняване и използване на информация и документи, необходими за изчисляване на полагащите се брутни и нетни трудови възнаграждения.

Наред със заплатата (основната заплата и допълнителните възнаграждения) в редица организации работниците и служителите получават допълнителни изгоди, които са важна част от компенсационния пакет.

6. Допълнителни изгоди

Допълнителни изгоди (Benefits) са придобивките, изплащани в пари или чрез предоставяне на специфични права, продукти и услуги, чиято парична стойност може да се определи, получавани в допълнение към заплатите (основните заплати и допълнителните възнаграждения).⁷⁵

Допълнителните изгоди обикновено се систематизират в три основни групи: преки парични плащания; продукти/услуги; специфични права (вж. таблица 8.7).

⁷⁴ Примерни вътрешни правила за работната заплата са представени в "Системи за възнаграждения", София, Тракия-М, 2015, с. 300.

⁷⁵ Стефанов, Л. Системи за възнаграждения. София, 2015, с. 175-180.

Допълнителни изгоди за работниците и служителите
в организацията – основни разновидности

Основни разновидности	Примери
1	2
Преки парични плащания	Еднократни: разходи за лечение при заболяване, помощ при раждане на дете, помощ при обучение, помощ при сключване на брак и др.
	Периодични: ежедневни транспортни разходи, храна, такси за обучение, наем за жилище, разходи за комуникации (телефон, интернет), разходи за почивка и др.
Продукти и услуги	Предоставяни безвъзмездно: безплатна храна, ваучери за храна, облекло за работа, транспорт до работното място, достъп до комуникации (телефон, интернет), продукти и услуги на организацията, ремонт на лични автомобили, организирани и заплащани от предприятието детски ясли/градини/училища и др.
	Право на ползване на вещи, които остават собственост на организацията: жилище, автомобил, преносим компютър, почивни бази, спортни бази и др.
Специфични права	Индивидуални специфични права: включване в схеми за допълнително пенсионно осигуряване, които гарантират право на пенсия или различни видове пенсия (лични, наследствени, инвалидни и др.); включване в схеми за допълнително здравно осигуряване, които гарантират право на ползване на определени пакети здравни услуги или възстановяване на разходи за здравни услуги; включване в схеми за допълнително осигуряване при безработица, заболяване, бременност, раждане и отглеждане на деца, които осигуряват право на обезщетение при настъпване на съответното осигурително събитие; включване в рамките на различни застрахователни продукти – застраховки живот, злополука, болест и др.
	Групови специфични права: групови пенсионни схеми, групови схеми за здравно осигуряване, групови застраховки и др.

7. Администриране на възнагражденията⁷⁶

Определена част от дейностите по управление на възнагражденията е свързана с администриране на възнагражденията или компенсационните пакети (т.нар. Payroll). В рамките на администрирането на възнагражденията се обхваща както събирането, обработката и съхраняването, така и предоставянето за ползване на информация, вкл. документи на хартиени или електронни носители. Ефективното осъществяване на тези дейности изисква специфични компетенции в областта на управлението на възнагражденията и техните информационни системи.

Сред популярните документи, които се включват в администрирането на възнагражденията, са ведомостите на възнаграждения (разчетно-платежната ведомост) и фишът за възнагражденията.⁷⁷ През последните години определена част от организациите „изнасят” дейността по администриране на възнагражденията и я възлагат на специализирани фирми.

⁷⁶ Стефанов, Л, М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, 2013, с. 211.

⁷⁷ Примерни формуляри на тези документи вж.: Стефанов, Л. Информационни системи за управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2015, с. 66.

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте същността на заплатата.
2. Представете структурата на заплатата като съвкупност от основна заплата и допълнителни възнаграждения.
3. Дефинирайте същността на основната заплата.
4. Представете връзката на основната заплата за длъжността и индивидуалната основна заплата.
5. Дефинирайте същността на допълнителните възнаграждения.
6. Представете основните разновидности на допълнителните възнаграждения.
7. Представете основните етапи на определяне на основните заплати за длъжностите.
8. Представете същността на оценяването на длъжностите.
9. Характеризирайте повременната и сделната система на заплащане.
10. Дефинирайте същността на допълнителните изгоди.
11. Представете разновидности на допълнителните изгоди.

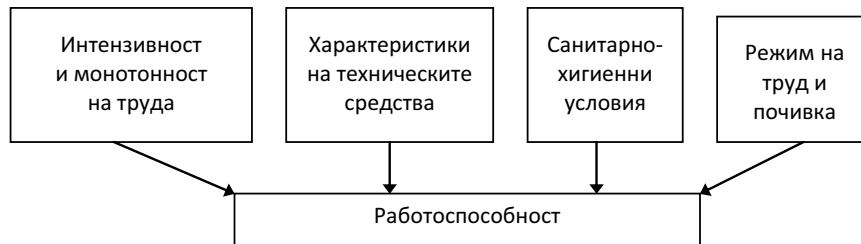
ДЕВЕТА ЧАСТ

ЗДРАВΟΣЛОВНИ И БЕЗОПАСНИ УСЛОВИЯ НА ТРУД

1. Условия на труд и работоспособност на заетите

Работоспособността се дефинира като способност на човека да изпълнява определен обем работа с определено качество и в определен срок. Това е един от съществените фактори за производителността на труда в организацията. Високата работоспособност на заетите при равни други условия означава по-ефективно използване на всички организационни ресурси – техника, технология, информация, материали и др. Във връзка с това се търсят средства за неутрализиране на умората при изпълнение на трудовите задачи, за запазване на висока работоспособност на хората за по-продължителен период както в рамките на работния ден, така и през седмицата, месеца и годината.

Изследванията показват, че работоспособността на заетите се влияе от множество фактори, някои от които са свързани с **условията на труда** (вж. фигура 9.1).



Фиг. 9.1. Основни фактори на условията на труда, влияещи върху работоспособността

Интензивността на труда се изразява чрез количеството човешка енергия (физическа и психическа), която се изразходва за единица време в процеса на работа. Възможно е високата интензивност на един вид труд да е резултат от висок физически енергоразход (леяри, ковачи и др.), а при друг вид труд (учители, полицаи и др.) причините за това да са свързани с голямото психическо напрежение. И в двата случая високото равнище на интензивност на труда води до по-бърза умора и се отразява върху работоспособността на изпълнителите.

Монотонността на труда се изразява чрез степента на повторяемост на еднообразни действия в продължение на работната смяна. Монотонността на труда също води до намаляване на работоспособността и на вниманието и често е причина за трудови злополуки.

Използваните технически средства и приспособления и пространственото разположение на елементите на трудовия процес трябва да създават условия за запазване на здравето и работоспособността на заетите. В това отношение се отделя специално внимание на санитарно-хигиенните изисквания към техническите средства и устройства и създаване на условия за безвредна работа: чрез херметизация и топлоизолация на оборудването, чрез топлопоглъщащи и отразяващи екрани, водни завеси и др., чрез изграждане на всмукателни уст-

ройства, вентилатори и др. Техническите средства и приспособления трябва да отговарят и на изисквания за безопасна работа чрез снабдяване с необходимите предпазни, ограничителни и спирачни устройства, сигнализация, средства за електрообезопасност и др.

Санитарно-хигиенните условия се измерват чрез състоянието на температурата, влажността, подвижността и запрашеността на въздуха, шума, осветлението, излъчванията, вибрациите, концентрацията на токсични вещества и др. Отклоненията от нормалните параметри в това отношение оказват влияние върху работоспособността и здравето на хората.

Режимът на труд и почивка включва редуването на времето за работа и времето за почивка през работния ден, седмица, месец и година. Нерационалният режим на труд и почивки може да води до увеличаване на умората и до намаляване на работоспособността на заетите с всички произтичащи от това последствия върху производителността и здравето на работниците.

За всеки от тези фактори са разработени правила, препоръки и изисквания, а за някои от параметрите съществуват законоустановени норми, които трябва да се спазват, за да се запазят работоспособността и здравето на хората. Отклоненията от тези правила, препоръки и норми водят до редица **негативни последствия върху работоспособността на заетите**, които могат да се обобщят като:

- намаляване на работоспособността на хората за определен период;
- трудови злополуки, при които се уврежда в определена степен здравето на заетите, тяхната работоспособност, а една част от трудовите злополуки са съпроводени със смърт на работници;
- професионални заболявания, при които настъпват хронични болестни състояния, които в повечето случаи завършват с преждевременно пенсиониране на работниците;
- организационен стрес, който отразява някои неблагоприятни (болестни) изменения във физиологичното и психологичното състояние на хората, предизвикано от високото психическото натоварване в работата. Най-застрашени от стреса са хората, които работят като учители, полицаи, миньори, диспечери на въздушно движение, лекари, дилъри на фондова борса, журналисти, секретарки, стюардеси и др. Изследванията показват, че през последните години нарастват отсъствията от работа поради заболявания, причинени от стрес.

Тези възможни последствия на условията на труда върху работоспособността и здравето на хората и организацията могат да се представят чрез схемата на фигура 9.2.



Фиг. 9.2. Неблагоприятни въздействия на условията на труда

В горната фигура не са представени тежките социални последствия от трудовите злополуки и професионалните заболявания:

– загубите на хора, които в някои случаи са с мащабите на жертви от локални сражения на гражданска война;

– намаляването на доходите на хората, които са пострадали трайно от трудова злополука или професионално заболяване и са пенсионирани по инвалидност;

– човешкото страдание в семействата на пострадалите.

Тези аспекти би трябвало да имат поне допълнителен стимулиращ ефект за формиране на работна микросреда, която не застрашава здравето и живота на хората. Чрез усъвършенстване на условията на труда могат да се постигнат **полезни ефекти** в няколко направления:

а) намаляване на отсъствията поради заболяване и на безпричинните отсъствия;

б) увеличаване на производителността в резултат на относително високото равнище на работоспособност;

в) намаляване на разходите, свързани с трудови злополуки и с професионални заболявания;

г) намаляване на загубите, свързани с повреда на производственото оборудване при трудови злополуки;

д) нарастване на имиджа на организацията в обществото и на трудовия пазар с всички проитичащи от това благоприятни въздействия върху клиенти, доставчици и кандидати за работа.

Осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд в организацията изисква работодателят да извършва определени дейности, регламентирани в законодателството.

2. Задължения на работодателя за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд

Здравословните и безопасни условия на труд (ЗБУТ) се дефинират в закона като **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 лица**. Създаването и поддържането на тези условия изисква и работодателят, и заетите в организацията да осъществяват определени дейности.

В Закона за здравословни и безопасни условия на труд⁷⁸ се посочва, че работодателят е длъжен да осигурява здравословни и безопасни условия на труд на работещите, като прилага необходимите мерки, включително: превенция на професионалните рискове⁷⁹; предоставяне на информация и обучение; осигуряване на необходимата организация и средства. Основните принципи, които се следват при осъществяване на превенцията, са: избягване на рисковете; оценка на рисковете, които не могат да бъдат избегнати; ограничаване на рисковете при из-

⁷⁸ В глава XIII на Кодекса на труда и в глава III на Закона за здравословни и безопасни условия на труд (ЗЗБУТ) законодателят е регламентирал **общите задължения на работодателя** относно осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд.

⁷⁹ "Превенция" са мерките, които се предприемат или планират на всички етапи на работа в предприятието, за предотвратяване, ограничаване и/или отстраняване на професионалните рискове.

точника на възникването им; приспособяване на работата към работещия, особено по отношение на проектирането на работните места, избора на работното оборудване, на работните и производствените методи, с цел облекчаване или премахване на монотонната работа, работата с наложен ритъм, както и за намаляване на въздействието им върху здравето на работещия; привеждане в съответствие с техническия прогрес; замяна на опасното с безопасно или по-малко опасно; обозначаване на съществуващи опасности и източници на вредни за здравето и безопасността фактори; прилагане на последователна цялостна политика за превенция, обхващаща технологията и организацията. Законът за здравословни и безопасни условия на труд регламентира редица **конкретни** задължения на работодателя: да оценява рисковете за безопасността и здравето на работещите, като обхване избора на работно оборудване, използването на химични вещества и препарати и организацията на работните места; в съответствие с оценката на риска и при необходимост да планира и прилага превантивни мерки и методи на работа и производство; да отчита специфичните опасности за работещите, които се нуждаят от специална закрила, включително и тези с ограничена работоспособност; да създаде необходимата организация за осъществяване на наблюдението и контрола по изпълнението на планираните мерки; да осигури ефективен контрол за извършване на работата без риск за здравето и по безопасен начин и др. Законът предвижда задължение за всеки работещ да се грижи за здравето и безопасността си, както и за здравето и безопасността и на другите лица, пряко засегнати от неговата дейност, в съответствие с квалификацията му и дадените от работодателя инструкции. Във връзка с това работещите в съответствие със своята квалификация и дадените им инструкции са длъжни⁸⁰: да използват правилно машините, апаратите, инструментите, опасните вещества и материали, транспортните средства и другото работно оборудване; да използват правилно дадените им лични предпазни средства и специално работно облекло и след употреба да ги връщат на съответното място за съхранение; да използват правилно и по предназначение и да не отстраняват, прекъсват, изключват или променят самоволно средствата за колективна защита и предпазните устройства, с които са оборудвани машините, апаратите, инструментите, предприятието или сградата; да информират незабавно работодателя или съответните длъжностни лица за всяка възникнала обстановка при работа, която може да представлява непосредствена опасност за тяхното здраве и за всички неизправности в средствата за колективна защита; да съдействат на работодателя, на съответните длъжностни лица и/или на представителите на работещите по безопасност и здраве при работа при изпълнението на мероприятията за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд и на предписанията, дадени от контролните органи.

Сред основните дейности на работодателя в областта на здравословните и безопасни условия на труд водещо място заема оценката на риска. В съответствие с нормативните изисквания⁸¹ **оценяването на риска се извършва от работодателя и включва следните етапи**: класификация на трудовите дейности; идентифициране на опасностите при различните трудови дейности; определяне на работниците и служителите, изложени на опасности; определяне елемен-

⁸⁰ ЗЗБУТ, чл. 33.

⁸¹ Наредба № 5 от 11.05.1999 г. за реда, начина и периодичността на извършване на оценка на риска.

тите на риска; оценка на риска; документиране. При оценяването на риска основна роля имат службите по трудова медицина и органите по здравословни и безопасни условия на труд.

Дейностите по осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд в организацията се характеризират с висока степен на регулация, което е свързано с богата нормативна база в тази област.

3. Нормативна база в областта на здравословните и безопасни условия на труд

Водеща роля в богатата и разнообразна нормативна база по здравословни и безопасни условия на труд имат **Кодексът на труда, Кодексът за социално осигуряване, Законът за здравословни и безопасни условия на труд и Законът за инспектиране на труда**. Наред с това широко приложение имат многобройни подзаконовни нормативни актове, част от които са представени в таблица 9.1

Таблица 9.1

Подзаконовни нормативни актове по здравословни и безопасни условия на труд

НАРЕДБА за формата, съдържанието, реда и сроковете за представяне на информация от органите за инспектиране на труда
НАРЕДБА № 3 от 23.02.2010 г. за формата, съдържанието, реда и начина за подаване и съхраняване на декларацията по чл. 15, ал. 1 от Закона за здравословни и безопасни условия на труд
НАРЕДБА № 3 от 27.07.1998 г. за функциите и задачите на длъжностните лица и на специализираните служби в предприятията за организиране изпълнението на дейностите, свързани със защитата от професионалните рискове и превенция на тези рискове
НАРЕДБА № 3 от 25.01.2008 г. за условията и реда за осъществяване дейността на службите по трудова медицина
ПОСТАНОВЛЕНИЕ № 87 на МС от 12.03.1997 г. за създаване на органи по разработването и осъществяването на политиката за осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд
НАРЕДБА № 5 от 20.04.2006 г. за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на работниците по срочно трудово правоотношение или временно трудово правоотношение
НАРЕДБА за работата на лицата, ненавършили 15-годишна възраст
НАРЕДБА № 6 от 24.07.2006 г. за условията и реда за даване на разрешения за работа на лица, ненавършили 18 години
НАРЕДБА № 7 за вредните и тежките работи, забранени за извършване от жени
НАРЕДБА № 5 от 11.05.1999 г. за реда, начина и периодичността на извършване на оценка на риска
НАРЕДБА № 7 от 23.09.1999 г. за минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд на работните места и при използване на работното оборудване
НАРЕДБА № 7 от 15.08.2005 г. за минималните изисквания за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при работа с видеодисплеи
НАРЕДБА № 9 за здравно-хигиенните изисквания при използването на персонални компютри в обучението и извънучебните дейности на учениците, Обн., ДВ, бр. 46 от 7.06.1994 г.
НАРЕДБА № 12 от 30.12.2005 г. за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при извършване на товарно-разтоварни работи
НАРЕДБА № 16 от 31.05.1999 г. за физиологични норми и правила за ръчна работа с тежести

НОРМИ № 05 за физическо натоварване на работниците и хигиенно-физиологични и ергономични изисквания за рационална организация на работното място и трудовите процеси, Издадени от министъра на народното здраве, обн., ДВ, бр. 25, изм., бр. 58 от 1979 г., бр. 54 от 1999 г.

НАРЕДБА № 15 от 31.05.1999 г. за условията, реда и изискванията за разработване и въвеждане на физиологични режими на труд и почивка по време на работа

НАРЕДБА № РД – 07/8 от 20.12.2008 г. за минималните изисквания за знаци и сигнали за безопасност и/или здраве при работа

НАРЕДБА № 2 от 22.05.2004 г. за минималните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд при извършване на строителни и монтажни работи.

НАРЕДБА № 1 от 30.07.2003 г. за номенклатурата на видовете строежи

НАРЕДБА № 3 от 23.03.2004 г. за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при механично (студено) обработване на метали

НАРЕДБА № 6 от 25.05.2004 г. за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при механично обработване на дървесина

НАРЕДБА № 8 от 23.09.2004 г. за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при работа с въздушни компресорни инсталации и уредби

НАРЕДБА № 9 от 23.09.2004 г. за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при експлоатация и поддържане на водоснабдителни и канализационни системи

НАРЕДБА № 9 от 16.12.1997 г. за общи правила за управление на дейността по осигуряване на безопасността и опазване здравето на работещите в мините

НАРЕДБА № 9 от 29.07.2003 г. за минималните изисквания за осигуряване на безопасността и здравето на работещите при добиване на подземни богатства чрез сондиране

НАРЕДБА № 10 от 7.12.2004 г. за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд при работа с електрокари и мотокари

Наредба № 49 от 18 октомври 2010 г. за основните изисквания, на които трябва да отговарят устройството, дейността и вътрешният ред на лечебните заведения за болнична помощ и домовете за медико-социални грижи

НАРЕДБА № 4 от 1.07.2009 г. за проектиране, изпълнение и поддържане на строежите в съответствие с изискванията за достъпна среда за населението, включително за хората с увреждания

Забележка: Наред с тези подзаконовни нормативни актове съществуват и други, които са специализирани в разнообразни аспекти на работната микросреда – шум, вибрации, светлина, лъчения и др.

Създаването и поддържането на изискваните параметри на условията на труд в организацията предполагат осъществяването на редица дейности, за които отговарят съответни органи по здравословни и безопасни условия на труд.

4. Органи по здравословни и безопасни условия на труд

Успешното осъществяване на дейностите по планиране, организиране, ръководство и контролиране на осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд в предприятието зависи от ефективното изпълнение на задълженията на органите в тази област. Водеща роля в това отношение имат **органите на изпълнителната власт (Министерският съвет, министърът на труда и социалната политика, министърът на здравеопазването), на трестранното сътрудничество и органите при работодателя.**

Министерство на труда и социалната политика и Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“

Според Закона за здравословни и безопасни условия на труда (чл. 54) цялостен контрол по спазването му упражнява Министерството на труда и социалната политика, а специализираната контролна дейност по изпълнението на ЗЗБУТ, както и на други нормативни актове се извършва от Изпълнителната агенция „Главна инспекция по труда“ чрез нейните структури. Министърът на труда и социалната политика осъществява интегриран контрол чрез Изпълнителната агенция „Главна инспекция по труда“ по спазване на законодателството и по изпълнение на задълженията за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд във всички отрасли и дейности независимо от формата на собственост.⁸² Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“ осъществява дейността си, като: упражнява цялостен контрол за спазване на трудовото законодателство във всички отрасли и дейности; упражнява специализиран контрол по спазването на Закона за здравословни и безопасни условия на труд, Закона за насърчаване на заетостта, законодателството, свързано с изпълнението на държавната служба, и правата и задълженията на страните по служебното правоотношение и на други нормативни актове, когато това е възложено със закон; дава сведения и технически съвети на работодателите и на работниците и служителите за най-ефективните методи за спазване на трудовото законодателство, на законодателството, регламентиращо здравословните и безопасни условия на труд, и на други нормативни актове, контролът на които е възложен на Агенцията със закон.

Дейността на Изпълнителната агенция „Главна инспекция по труда“ е в съответствие с регламентите на Закона за инспектиране на труда, който урежда начина на функциониране на националната система за инспектиране на труда; видовете контролни дейности, включени в инспектирането на труда и начина на взаимодействие между държавните контролни органи, осъществяващи инспектирането на труда. Агенцията е организирана в обща и специализирана администрация, структурирана в Централно управление и 28 териториални дирекции „Инспекция по труда“.⁸³ Данните показват, че през 2014 г. от контролните органи на Агенцията са извършени общо 52 543 проверки.⁸⁴ Проверените предприятия са 41 975, от които 10 397 за първи път. В резултат на извършените проверки през 2014 г. са констатирани общо 245 478 нарушения по спазване изискванията и нормите на трудовото законодателство, Закона за насърчаване на заетостта и Закона за държавния служител.

Разпределението на нарушенията по основни групи е, както следва:

- нарушения на трудовоправните норми – 130 503 броя (53,2% от всички нарушения);
- нарушения на нормативните изисквания за здравословни и безопасни условия на труд – 114 135 броя (46,4% от всички нарушения);
- нарушения на разпоредбите на ЗНЗ – 666 броя (0,3%);
- нарушения на разпоредбите на ЗДСл – 174 броя (0,1%).

⁸² ЗЗБУТ, чл. 36, ал. 1, т. 3.

⁸³ Устройствен правилник на Изпълнителна агенция "Главна инспекция по труда".

⁸⁴ Доклад за дейността на Изпълнителна агенция "Главна инспекция по труда" през 2014 г. София, април, 2015.

Сред регистрираните нарушения на трудовоправните норми (над 130 хил.) през 2014 г. преобладават нарушения на нормите, регулиращи възникването, изменението, изпълнението и прекратяването на трудовите правоотношения (ТПО), разпределението на работното време, заплащането на труда.

Органи при работодателя

В нормативната база са регламентирани основните задължения на органите при работодателя – **длъжностните лица по условия на труд и комитетите и групите по условията на труд**. **Комитетите по условия на труд** се създават и функционират в организации с повече от 50 работещи, а в организации с персонал от 5 до 50 заети се изграждат **групи по условия на труд**. Комитетите и групите по условия на труд изпълняват редица конкретни функции, които се групират в следните направления: обсъждат всяко тримесечие цялостната дейност по опазване на здравето и осигуряване на безопасността на работещите и предлагат мерки за подобряването ѝ; обсъждат резултатите от оценката на професионалния риск и анализите на здравното състояние на работещите, докладите на специализираните служби по трудова медицина и други въпроси по осигуряване и опазване на здравето и безопасността на работещите; обсъждат планираните промени в технологията, организацията на труда и работните места и по отношение на последствията от избора на оборудването, условията на труд и работната среда и предлагат решения за опазване на здравето и осигуряване на безопасността на работещите; извършват проверки по спазване на изискванията за здравословни и безопасни условия на труд; следят състоянието на трудовия травматизъм и професионалната заболяемост; участват в разработването на програми за информиране и обучение на работещите по проблемите на здравословните и безопасни условия на труд.⁸⁵

В зависимост от обема на дейността, естеството на работата и характера на професионалния риск съгласно чл. 24, ал. 2 от ЗЗБУТ за изпълнението на дейности, свързани със защитата от професионалните рискове и превенцията на тези рискове, работодателят може да определи едно или повече **длъжностни лица**. Функциите и задачите на тези длъжностни лица са свързани с организиране и осъществяване на дейностите по защита и профилактика на професионалните рискове.

5. Вътрешна нормативна уредба за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд в организацията

Вътрешната нормативна уредба за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд в организацията обхваща разнообразни актове и документи, които са в съответствие със спецификата на осъществяваните дейности и са обект на периодични проверки от органите на ИА ГИТ. При тези проверки организацията трябва да представи разнообразни документи, част от които са систематизирани в таблица 9.2.

⁸⁵ ЗЗБУТ, чл. 29.

Примерна систематизация на основни документи, които организацията представя
във връзка с проверка от органи на ИА ГИТ

1. Книга за начален инструктаж
2. Книга за инструктаж на работното място и периодичен и извънреден инструктаж
3. Книга за ежедневен инструктаж (където е необходимо)
4. Програма за провеждане на начален инструктаж, инструктаж на работното място, периодичен инструктаж
5. Служебна бележка за проведен начален инструктаж – по образец
6. Заповед за определяне на длъжностното лице по безопасност и здраве
7. Заповед за определяне на видовете инструктаж
8. Заповед за лицата, които ще провеждат видовете инструктаж
9. Правила за безопасни и здравословни условия на труд за различните трудови дейности и единични машини
10. Годишна декларация в ДООИТ – Декларация по образец до 30 април на следващата година
11. Програма за провеждане на обучение (опресняване на знанията) на работниците и служителите по безопасност, хигиена на труда и противопожарна охрана
12. Длъжностни характеристики
13. Дневник за издаване на трудови книжки
14. Книга за регистриране на положения извънреден труд
15. Програма за извършване на оценка на професионалния риск
16. Оценка на риска ⁸⁶
17. Програма за намаляване или премахване на професионалния риск
18. Ревизионна книга за констатации и предписания на контролните органи по спазване на трудовото законодателство
19. Протоколи за измерване параметрите на работната среда
20. Протоколи за измерване на електрооборудването
21. Правилник за вътрешния трудов ред
22. Договор за обслужване от Служба по трудова медицина
23. Регистър за регистриране на трудови злополуки. Декларация за трудовите злополуки по образец.
24. Разработен режим на труд и почивка
25. План за действие при аварии, пожари и природни бедствия
26. Разпределение на работното време. График за явяване на работа.
27. Копие от комплекта документи, изисквани при сключването на трудовия договор – молба за постъпване на работа, автобиография, трудова книжка, свидетелство за съдимост, медицинско, здравна книжка
29. Трудови договори (вкл. и доп. споразумения) и справки от НАП за получени уведомления за сключени трудови договори
30. Заповеди за прекратени трудови договори, уведомления до НАП и справки от НАП за получени уведомления за прекратени трудови договори, включително молбите на лицата за прекратяване на трудовите правоотношения
31. Ведомости за работни заплати (или други документи) за изплащане на възнаграждение на наетите лица
32. Вътрешни правила за организация на работната заплата
33. Учредяване и дейност на комитетите или групите по условия на труд
34. Заповед по чл. 403а – за определяне на длъжностни лица, които да представляват работодателя пред контролните органи на инспекцията по труда
35. Други

⁸⁶ За улеснение на работодателите ИА Главна инспекция по труда предлага безплатен достъп (<http://projects.gli.government.bg/index.php?mod=content&show=17>) на разработени интерактивни практически инструменти за оценка на риска за 30 икономически дейности. Те позволяват на работодателите сами да се справят с оценката на риска на работните места, която се изисква по закон.

Осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд е важна предпоставка за запазване на здравето и работоспособността на заетите и фактор за мотивацията и производителността.

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте същността на здравословните и безопасни условия на труд.
2. Представете основните фактори, които влияят върху работоспособността на човека.
3. Представете основните задължения на работодателя за осигуряване на ЗБУТ.
4. Посочете основните закони с водеща роля в областта на ЗБУТ.
5. Посочете органите по ЗБУТ при работодателя.
6. Представете основни документи, които се представят при проверка от органите на ИА ГИТ.

ДЕСЕТА ЧАСТ

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

1. Стратегическо управление на човешките ресурси

Стратегическото управление на човешките ресурси е дейност по разработване и прилагане на стратегии и политики за човешките ресурси в организацията, чрез което тя се стреми да постигне и поддържа избраната бизнес стратегия и дълготрайното си преимущество пред конкурентите.⁸⁷

Стратегиите за човешките ресурси представят намеренията на организацията в областта на управлението на човешките ресурси в дългосрочен план – какво трябва да се направи и да се промени. Те обхващат дългосрочните цели на организацията в тази област и стъпките за постигане на дългосрочните цели. Една стратегия, независимо дали е стратегия за човешките ресурси, или друг вид управленска стратегия, трябва да има два ключови елемента: стратегически цели (описание на това, което трябва да се постигне) и план за действие (средства, чрез които тези цели ще се постигнат).⁸⁸

Политиките за човешките ресурси представят начините, по които трябва се третират хората в организацията. Те служат като отправна точка при развитие на практиките по управление на човешките ресурси и когато се вземат решения за хората. Политиките за човешките ресурси описват принципния подход за това „как се правят нещата“ при управление на човешките ресурси в организацията.

Политиките за човешките ресурси намират израз в съответните *процедури*, в които се описва точно какво трябва да се направи в съответствие с възприетата политика.

В стратегическото управление на човешките ресурси се включва:

- разработване на стратегии за човешките ресурси в организацията;
- определяне на политики за човешките ресурси в организацията;
- разработване на плановете на организацията за реализиране на нейните стратегии за човешките ресурси;
 - организиране на работата за изпълнение на плановете за реализиране на стратегиите за човешките ресурси;
 - наблюдение (мониторинг) върху прилагането на стратегиите и политиките на организацията за човешките ресурси;

⁸⁷ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., 2008. Human Resource Management, McGraw-Hill, N.Y, p. 69; Паунов, М. Стратегическо управление на човешките ресурси. София, УИ Стопанство, 2007, с. 7.

⁸⁸ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 123.

- вземане на решения за внасяне на промени в стратегиите и политиките на организацията за човешките ресурси.

Политиките за човешките ресурси насочват мисленето на ръководителите в желаната посока, но в същото време предоставят определена свобода при вземане на конкретни решения.

Практическата реализация на политиките за човешките ресурси се улеснява, ако организацията разполага със съответните **процедури** за решаване на някои основни и често повтарящи се въпроси, свързани с персонала: подбор, обучение, заплащане, оценяване, колективно трудово договаряне и др.

Процедурите се дефинират като вид планове, където се определят детайлно специфичните действия, които трябва да се извършват при регулярно повтарящи се случаи и обстоятелства. Те са по-конкретни от политиките и са предписания за действие, а не за мислене. Процедурите посочват какви действия трябва да се извършат, в каква последователност и срок и кой трябва да ги осъществи. Един примерен вариант на процедура за обучение на персонала е представен в таблица 10.1.

Таблица 10.1

Примерна процедура за дейността по обучение на персонала
в организацията – основни етапи

Основни дейности	Описание на съдържанието
1. Определяне на нуждите и целите на обучението	а) анализ на състоянието на организацията и определяне на структурните звена, където има нужда от обучение б) анализ на трудовото представяне и на качествата на заетите в звената, където има нужда от обучение в) определяне на дефицита в знанията, уменията и нагласите на заетите в тези звена
2. Проектиране и организиране на програми за обучение	а) проучване на характеристиките на обучаваните б) проектиране на съдържанието и структурата на учебната програма в) подбор на обучавачи г) подбор на подходящи методи за обучение д) организиране на ресурсите на програмата
3. Оценяване на ефективността на обучението	а) проучване на реакциите на обучаваните веднага след приключване на програмата б) проучване на мнението на преките ръководители на обучаваните в) проучване на промените в равнището на изпълнение/представяне шест месеца след обучението

За всяка от тези дейности се описва подробно за какъв срок се извършва, кой я осъществява, какви документи се разработват и попълват и кои длъжностни лица отговарят.

Процедурите са конкретно ръководство за действие, което е съобразено с възприетата политика в съответната област.

Стратегическото управление на човешките ресурси се основава на ресурсно базирания

възглед за организацията, според който основен източник на устойчиво конкурентно предимство за организацията са ресурси, които трудно могат да се придобият и/или имитират от конкурентите. Ресурсно базираният подход при стратегическото управление е насочен към постигане на стратегическо съответствие между ресурси и възможности и към нарастване на добавената стойност чрез ефективното използване на ресурсите.

Във връзка с това организацията трябва да се стреми да:

- разполага с човешки ресурси, чиито качествени параметри превъзхождат човешките ресурси на конкурентите;
- развива уникален човешки, социален и организационен капитал;
- насърчава организационното учене;
- създава и поддържа специфични ценности и култура, чрез което се повишават сплотеността и ефективността на съвместните усилия.⁸⁹

2. Стратегии за човешките ресурси

В специализираната литература се представят разнообразни стратегии за човешките ресурси, които обикновено се систематизират в две основни групи: *обща/генерална стратегия за човешките ресурси* и *специфични/функционални стратегии за човешките ресурси* (отнасят за конкретни дейности в обхвата на управление на човешките ресурси).

Общата/генералната стратегия за човешките ресурси представя общите намерения на организацията за това как трябва да се управляват и развиват хората, какви стъпки трябва да се предприемат, за да може организацията да привлича и задържа необходимите ангажирани и мотивирани хора. В този смисъл общата/генералната стратегия за човешките ресурси отразява спецификата на целите и условията на съответната организация, което се разкрива и в текстовете на някои общи стратегии за човешките ресурси на бизнес организации, представени в таблица 10.2.

Общата/генералната стратегия за човешките ресурси става основа за формулиране на *специфични/функционални стратегии за човешките ресурси*. Те определят какво възнамерява да прави организацията в дългосрочен план в конкретни области като:

- привличане и подбор на работници и служители;
- наемане и освобождаване на работници и служители;
- оптимизиране на длъжностите;
- определяне на трудовото възнаграждение;
- оценяване на трудовото изпълнение;
- обучение и развитие на хората;
- създаване на здравословни и безопасни условия на труд;
- ангажираност и мотивация на персонала;
- взаимодействие с работниците и служителите или с техни представители;
- използване на човешките ресурси.

⁸⁹ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 118.

Примерни текстове на обща/генерална стратегия за човешките ресурси в бизнес организации

<p>Застрахователна компания</p> <p>Ние се стремим да решаваме въпросите, свързани с човешките ресурси, за да реализираме нашата бизнес стратегия. Без хората в този бизнес ние не можем да предоставяме услуги на нашите клиенти. До голяма степен хората са тези, които създават и прилагат организационната стратегия. Ако имаме правилните хора, правилното обучение, правилната квалификация и правилната култура, тогава ще можем да реализираме нашата стратегия.</p>
<p>B&Q</p> <p>Да се увеличава ангажираността на работниците и да се минимизира загубата на най-добрите за B&Q хора. Да се позиционира B&Q като един от най-добрите работодатели във Великобритания.</p>
<p>GlaxoSmithKline</p> <p>Ние искаме GlaxoSmithKline да бъде място, където най-добрите хора да извършват по най-добрия начин своята работа.</p>
<p>LandsEnd</p> <p>Ние изхождаме от принципа, че хората, които са удовлетворени, които са подпомагани и развивани в организацията и които се чувстват пълноценни и уважавани в работата, ще предоставят най-доброто обслужване на клиентите.⁹⁰</p>
<p>Стратегия за човешките ресурси в организация „К”</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Заетите в организацията са най-важните активи, тяхното ефективно управление е ключът към нейните успехи. ❖ Работниците и служителите са инвестиция, която, ако се управлява и развива умело, осигурява дългосрочни ползи за организацията чрез по-високата производителност. ❖ Корпоративната култура и ценности, климатът в организацията и управленското поведение оказват голямо влияние за постигане на висока ефективност и конкурентна способност. ❖ Мотивацията и ангажираността на работниците, служителите и ръководителите с целите на организацията са гаранция за нейния успех. ❖ Взаимоотношенията между изпълнителите и ръководителите се основават на взаимното доверие, на справедливостта, на делегирането на отговорности и на екипната работа. ❖ При вземането на решения, които засягат интересите на работниците и служителите, задължително се отчитат техните индивидуални особености и потребности. ❖ Умножаването на човешките ресурси, с които разполага организацията, е по-ефективно от увеличаване броя на заетите лица. ❖ Създаване на равни възможности за всички участници в трудовия процес, премахване на дискриминацията в труда и професиите. ❖ Всяка промяна в управлението на човешките ресурси трябва да води до увеличаване на икономическата и на човешката ефективност от дейността на организацията и др.

Общата и специфичните стратегии за човешките ресурси се обвързват с останалите стратегии на организацията. Когато се определят стратегиите за човешките ресурси, трябва да се има предвид, че те могат да бъдат успешни само ако съответстват на организационната бизнес стратегия, на формулираните стратегически, икономически, производствени и технологически цели.

⁹⁰ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 125.

Като се има предвид същността на стратегиите за човешките ресурси в организацията, се формулират конкретни **принципи**, които трябва да се спазват при тяхното формулиране и приложение:

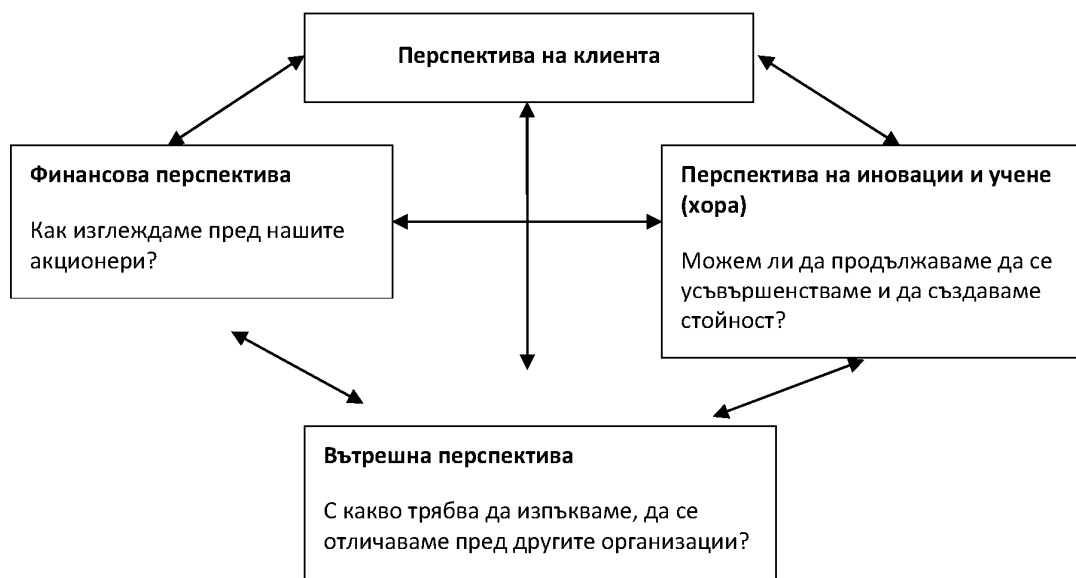
- Да са насочени към постигане на целите на организацията, да са обвързани с останалите стратегии в организацията.
- Да са базирани на детайлен анализ и проучвания.
- Да се превръщат в действена програма за справяне с определените проблеми.
- Да са взаимосвързани помежду си.
- Да отразяват потребностите на различни групи в организацията.

3. Връзка на стратегиите за човешките ресурси с бизнес стратегията на организацията

Изискването за тясно обвързване на стратегиите за човешките ресурси с бизнес стратегията е обект на нарастващ интерес в изследванията през последните години. Редица автори формулират модели за анализ и оценка на тази обвързаност, сред които е особено популярен моделът на балансираната карта за оценка.

Балансирана карта за оценка

Концепцията на балансираната карта за оценка⁹¹ изисква мениджърите да имат отговори на четири стратегически въпроса и във връзка с това организацията се разглежда от четири гледни точки/перспективи, както е показано на фиг.10.2.



Фиг. 10.2. Балансирана карта за оценка

⁹¹ По-детайлна информация за балансираната карта за оценка и за нейното приложение в областта на управлението на човешките ресурси: Kaplan, R. & Norton, D. The Balance Scorecard-Measures That Drive Performance, Harvard Business Review-article collection, July-August 2005, p. 45-52; Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., 2001. The HR Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.

Формулирането на аргументирани отговори на тези четири въпроса се съпровожда с определяне на съответни цели и измерители (за тяхното постигане). На тази основа се изгражда бизнес стратегия, в която се вземат предвид ключовите фактори на организационния успех, включително и човешките ресурси.

Способностите и уменията на хората в организацията влияят върху успешното постигане на целите по отношение на вътрешните процеси, клиентите и финансовото представяне (вж. фиг. 10.3).



Фиг. 10.3. Примерна илюстрация на създаването на стойност⁹²

Балансираната карта за оценка през последните години намира широко приложение в стратегическото управление на организациите и се утвърждава като полезен инструмент за изграждане на ефективна управленска система, чрез която се установяват дългосрочни стратегически цели, съчетават се интересите на индивидите и на групите, синхронизират се по оптимален начин дейностите и се осигурява обратна информация за стратегията.

4. Влияние на управлението на човешките ресурси върху организационното представяне

В основата на управлението на човешките ресурси стои разбирането, че хората са ключов ресурс и организационното представяне зависи от тях във висока степен. Ако се прилагат подходящи стратегии, политики и процедури по управление на хората в организацията, тогава управлението на човешките ресурси ще оказва съществено *влияние върху организационното представяне*. В специализираната литература организационното представяне се харак-

⁹² Becker, B., Huselid, M., Ulrich, D., 2001. The HR Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, p. 29.

теризира чрез разнообразни финансови и нефинансови показатели: продажби, печалба, рентабилност, производителност, себестойност на единица продукция, трудови разходи на единица продукция, качество и изпълнение на корпоративната стратегия, доверие в мениджмънта, иновации, лидерство, пазарен дял, мнение на клиентите и др.

През последните години редица изследвания (за част от които е представена информация в таблица 10.3) разкриват и доказват влиянието на управлението на човешките ресурси върху организационното представяне.

Таблица 10.3

Обобщена информация за изследвания на влиянието на управлението на човешките ресурси върху организационното представяне⁹³

<i>Основна информация за изследването (обект и подход)</i>	<i>Основни изводи</i>
Проучване в 968 фирми в САЩ за използването на високоефективни работни практики, създаването на синергия между тях и адаптирането им към конкурентна стратегия	Мотивацията на работниците оказва влияние върху производителността, финансовото представяне се влияе от уменията на работниците, мотивацията и организационната структура
В 740 фирми се изследва степента, в която се прилагат високоефективни работни системи	Фирмите, които прилагат високоефективни работни системи, имат по-високи равнища на организационно представяне
Изследване на влиянието на ефективни работни практики (групова работа, оценяване на трудовото изпълнение, ротация на длъжностите, оптимизирани степени на работна заплата, споделяне на бизнес информация) в 623 предприятия във Великобритания	Ключовият диференциращ фактор между най-успешните и най-неуспешните фирми са броят на прилаганите практики по управление на човешките ресурси и относителният дял на работниците, които са обхванати от тези практики
Изследване на 2000 работни места и проучване на мненията на около 28 000 работници	Управлението на човешките ресурси оказва влияние върху нагласите на работниците и върху тяхното трудово представяне
Изследване на 12 компании, за да се проучи влиянието на управлението на хората върху организационното представяне	Позитивните нагласи към политики и практики за управление на човешките ресурси, равнищата на удовлетвореност, мотивацията и ангажираността оказват влияние върху организационното представяне

Обобщеният извод от тези изследвания е, че съществува силна връзка между управлението на човешките ресурси и организационното представяне, като с особено изразена ефективност се отличават следните дейности:

- развитие и успешно приложение на добри практики в областта на оптимизирането на длъжностите, гъвкавата заетост, привличането и подбора на персонала, развитието на човешките ресурси, оценката на трудовото изпълнение и възнагражденията;
- формулиране и възприемане на ясна визия и ценности на организацията;

⁹³ Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London, p. 21-22.

- изграждане и развитие на позитивен психологически договор и средства за повишаване на мотивацията и на ангажираността на работниците;
- формулиране и приложение на политики, които са насочени към удовлетворяване на нуждите на индивидите и които създават привлекателност на мястото за работа;
- подкрепа за преките ръководители при осъществяване на тяхната роля по приложение на политики и практики за управление на човешките ресурси.

Работодателите, които интегрират управлението на човешките ресурси в топмениджмънта и в стратегическото планиране на организацията, които акцентират върху подбора, мотивацията, развитието на хората и груповата работа, могат да очакват по-висока производителност от заетите, по-високо качество на създаваните продукти и услуги и по-голям успех на компанията като цяло.

В популярния модел на ангажираността се анализира и определя веригата от връзки по линията: работник – клиент – печалба. Наличието на удовлетворени работници (като позитивна нагласа към компанията и към работата) може да бъде основа за създаване на „привлекателно място за работа” (като предпоставка за запазване на персонала). Това води до удовлетвореност и запазване на клиентите и на тази основа се формира и „привлекателно място за купуване”. Това от своя страна може да превърне компанията в „привлекателно място за инвестиране”, защото влияе върху възвръщаемостта на инвестициите и ръста на приходите. Резултатите от проведените емпирични изследвания, които се основават на модела на ангажираността, насочват организациите към по-широко и ефективно прилагане на практики за повишаване на удовлетвореността от труда и ангажираността на работниците и служителите.

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте същността на стратегическото управление на човешките ресурси.
2. Представете същността на стратегиите за управление на човешки ресурси.
3. Представете същността на политиките за управление на човешки ресурси.
4. Представете същността на процедурите за управление на човешки ресурси.
5. Характеризирайте основните компоненти на балансираната карта за оценка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вачкова, Е. Управление на човешките ресурси – българският и световният опит. София, Трансбизнес – Е ЕООД, 2007.
2. Владимирова, К. Управление на човешките ресурси: стратегии, стандарти, практики. София, УИ Стопанство, 2006.
3. Гурова, Ел., Инструменти и техники за управление на знания, Авангард Прима, 2015
4. Дамянов, Ат., Управление на човешките ресурси, Национални и интернационални измерения, Фабер, 2015
5. Лейзър, Е. П., М. Дж. Гибс. Икономика на персонала. София, Класика и стил, 2009.
6. Мръчков, В. и авторски колектив. Трудови отношения. София, ИК „Труд и право”. 2013
7. Паунов, М. Стратегическо управление на човешките ресурси. София, Издателски комплекс – УНСС, 2014.
8. Паунов, М. Трудова мотивация. Сиела, 2012.
9. Паунов, М., М. Паунова, А. Паунов. Организационно поведение. София, Сиела, 2013.
10. Пейчева, М. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2012.
11. Пейчева, М. Управление на човешките ресурси. София, ММ Интернешънъл Мениджмънт Консултинг ЕООД, 2010.
12. Пейчева, М. Социален одит и одит на човешките ресурси. София, ИК АТЛ, 2015.
13. Славянска, В., Управление на човешките ресурси в мултипроектна среда, Макрос 2000, 2015
14. Славянска, В., Стратегическо управление на човешките ресурси, Макрос 2000, 2015
15. Стефанов, Л., М. Пейчева. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2013.
16. Стефанов, Л. Информационни системи за управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2015.
17. Стефанов, Л. Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн). София, Тракия-М, 2015.
18. Харизанова, М., Управление на човешките ресурси, Система, функции, политики, Авангард Прима, 2014
19. Харизанова, М., Н. Миронова, Т. Щетинска. Функционален анализ на системата за управление на човешките ресурси. – Икономически алтернативи, брой 5, 2009, с. 3-18.
20. Шопов, Д., М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2009.
21. Шопов, Д., М. Атанасова, М. Пейчева, Т. Шопов. Анализ и проектиране на управлението на човешките ресурси. София, Тракия-М, 2003.
22. Шопов, Д. и авт. колектив. Как да управляваме човешките ресурси в организацията. София, Труд и право, 2013.
23. Accounting for People, Report of the Task Force on Human Capital Management, 2003.
24. Armstrong, M., 2012. A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London.

25. Armstrong, M., Taylor, S., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 2014
26. Boxall, P., Purcell, J., Strategy and Human Resource Management, 3rd edition Palgrave Macmillan, 2011
27. Creating People Advantage 2012, BCG, WFPMA
28. Global Human Capital Trends 2015, Leading in the new world of work, Deloitte University Press, 2015
29. Handbook of Human Resources Management, Zeuch, Matthias (Ed.), 2015
30. Mathis, R., Jackson, J., Valentineq S., Human Resource Management 14th Edition, 2014
31. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. Human Resource Management, McGraw-Hill, N.Y., 2008.
32. Rethinking Human Resources in a Changing World, KPMG INTERNATIONAL, 2012
33. Schuler, R., Jackson, S. Strategic human resource management, 2nd Edition, Blackwell Publishing Ltd., Malden, MA, USA, 2007.

Нормативни актове, стратегически документи, статистически данни и методически материали

1. Информационна система за оценка на компетенциите, Източник: MyCompetence <http://mycompetence.bg>
2. Кодекс на труда (Глава единадесета, Професионална квалификация) <http://www.mlsp.government.bg>
3. Методики за управление на човешките ресурси в държавната администрация, (одобрени от Съвета за административната реформа с Решение № 24 от 11 октомври 2013 г.), Портал за обществени консултации, Развитие на човешките ресурси в държавната администрация, <http://saveti.government.bg>
4. Наредба за длъжностните характеристики на държавните служители., Приета с ПМС № 314 от 23.11.2011 г.
5. Наредба за условията и реда за оценяване на изпълнението на служителите в държавната администрация, Министерски съвет, В сила от 01.07.2012 г., Приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г.
6. Наредба за провеждане на конкурсите за държавни служители, Министерски съвет, Приета с ПМС № 8 от 16.01.2004 г.
7. Национална класификация на професиите и длъжностите, 2011 г., Методологични бележки, Министерство на труда и социалната политика

Маргарита Атанасова

**МЕНИДЖМЪНТ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ –
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Българска
Първо издание

Рецензенти:
проф. д-р Любомир Стефанов
проф. д-р Марин Паунов

Формат 60x84/8
Печатни коли 18,5
Печат БПС ООД

ISBN 978-619-160-660-3
Издателство Авангард Прима

София, 2015



9 786191 606603