



БЪЛГАРСКА
МЕНИДЖМЪНТ
АСОЦИАЦИЯ
2018 г.

Проект
**"ИНТЕРАКТИВНИ ОБУЧЕНИЯ
И ПОДКРЕПА ЗА ПОВИШАВАНЕ
НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ
ЗА САМОСТОЯТЕЛНА ЗАЕТОСТ"**

Реф. № BG05M9O001-1.023-0074

Модул 4

**ПЕРСОНАЛ, ПРАВНИ
ОТГОВОРНОСТИ И ЗАСТРАХОВКА**

Съдържание:

I. УПРАВЛЕНИЕ И ФУНКЦИИ НА ПЕРСОНАЛА И ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	2
1. Същност, роля и значение на управлението на персонала и човешките ресурси	2
2. Цели и функции на управлението на човешките ресурси и персонала	11
3. Основни етапи в процеса на управление на човешките ресурси	13
4. Трудов стандарт и длъжностна характеристика	21
5. Професионално Обучение и развитие на човешките ресурси	24
6. Професионална квалификация и развитие.....	25
II. МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМАТА НА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	28
1. Същност и основни характеристики на мотивацията в системата на човешките ресурси...	28
2. Основни компоненти и фактори за мотивация	30
III. ЗАСТРАХОВКА	37
IV. ИЗТОЧНИЦИ	42
V. ПРИЛОЖЕНИЯ	
1. Системата за управление на човешките ресурси - структура, функции, перспективи	44
2. Иновационни подходи в практиката по управление на човешките ресурси	82

I. Управление и функции на персонала и човешките ресурси

1. Същност, роля и значение на управлението на персонала и човешките ресурси

В съвременния бизнес управлението на човешките ресурси и на персонала е едновременно сред основните задачи, предизвикателства и функции на всеки един мениджър и предприемач. Те са най-сложната и комплексна система за управление в една бизнес организация, предвид това, че основните нейни елементи са отделните индивиди с техните уникални професионални възможности, умения, характери, стремежи, амбиции и настроения. От тук следва, че ролята на мениджъра и отговорните звена за управлението на човешките ресурси и персонала в една компанията е именно да създаде необходимите условия и предпоставки тези индивиди да взаимодействат ефективно и пълноценно за реализиране на целите на компанията. За тази цел е необходимо да се обърне особено внимание на системата на управление на човешките ресурси и на персонала в една бизнес структура.

В исторически план управлението на хората и по-късно на персонала винаги е била актуална тема. Тук следва да се даде пример с великия китайски стратег и мислител Сун Дзъ, който казва, че да управляваш много хора е същото, като да управляваш малко – всичко е въпрос на организация¹. Тези негови думи са актуални и днес, като все повече бизнес субекти определят управлението на човешките ресурси и на персонала в една организация като стратегически подход, който създава условия и възможности за ефективно и пълноценно управление на индивидите в тази организацията.

Именно индивидите се определят като един от най-важните и значими ресурси в една съвременна бизнес структура, като те имат най-голямо и решаващо значение при осъществяването на целите на дадена организация, а така също те са факторът, който може да повлияе дадена компания да получи конкурентно предимство в дадена бизнес среда. Нека припомним какво се случва с американската компания за електромобили Tesla след като към нейния екип се присъединява Илон Мъск, или когато китайският производител на мобилни устройства Xiaomi, буквално отмъква от Google директора на

¹ Сун Дзъ, „Изкуството на войната“, изд. Хеликон

дивизията на американската компания, отговорна за разработването на смартфони - Хуго Бара, който дава силен тласък на развитието на китайската компания и спомага за това Xiaomi да се превърне в един от водещите, най-иновативни и конкурентноспособни производители на смартфони в света.

За целите на настоящия материал е необходимо да се уточни, че управлението на човешките ресурси заменя в практиката управлението на персонала. Това се случва в края на 80-те и началото на 90-те години на XX век, като се свързва с американската бизнес школа, която поставя човешките ресурси като основен елемент в една бизнес организация. Въпреки това, много често, особено в България, в практиката, когато се каже управление на персонала, се има предвид и управление на човешките ресурси.

Както стана вече дума, най-важните стратегически ресурси в една бизнес структура са човешките ресурси, като това е така предвид това, че те най-сложно се управляват предвид наличието на човешкия фактор. За да работи ефективно и качествено индивидът се нуждае от удовлетворение от своята работа, мотивация, сигурност за работното си място, както и от съответната благоприятна социална и психологическа среда, в която да взаимодейства със своите колеги и ръководители.

Днес, въпреки че в глобален план се наблюдава тенденция за дигитализация и роботизация на определени индустрии, с което постепенно се намалява ролята и значението на човешкия фактор в производството, ролята и значението на мениджър а, неговия екип и подчинени е сред основните фактори за успех на всяко едно бизнес начинание. Компаниите все още се управляват от хора, а те на свой ред имат екипи и служители, на които разчитат, и които съставят системата на човешки ресурси в дадена организация. Именно поради тази причина, управлението на човешките ресурси и на персонала е един от най-важните и значими компоненти за реализиране на целите на компанията.

В съвременните бизнес системи една компания е възможно да постигне сериозни конкурентни предимства пред дадени свои конкуренти, благодарение на установената ефикасна и работеща система на управление на персонала. От тази гледна точка, доброто управление на човешките ресурси може да се разглежда като един от най-значимите фактори за създаване на конкурентни предимства. От дефинирането и стиковането на личните професионални цели с тези на компанията зависи достигането на удовлетвореност от страна на индивида от взаимодействието с организацията, неговото отношение и принос към нейната дейност. Потенциалният успех на всяка една компания зависи до голяма степен от добрите и ползотворни взаимоотношения между колектива и

съответно от работата в екип. Екипът може да бъде разглеждан като организационна единица за координиране и насочване на индивидуалните усилия за реализиране на поставените от компанията цели.

В съвременните бизнес организации формирането на стратегия за управление на човешките ресурси и по-конкретно на служителите в организацията, се явява важна и интегрална част от цялостната бизнес стратегия на компанията. Това се обуславя от нарастване на ролята на човешките ресурси в бизнеса като цяло. Все повече успешни компании имат въведени системи за управление на човешките ресурси и персонала, които освен функции, свързани с управлението на служителите, включват и такива за професионални обучения, кариерно професионално развитие и др. Синергията между бизнес стратегията на компанията и стратегията за управление на човешките ресурси допринася за увеличаване на организационната ефикасност в една компания, както и за създаване на качествена фирмена култура.

Какво обаче се разбира под понятието управление на човешките ресурси? Днес, условно, управлението на човешките ресурси може да се разгледа като събирателен термин, описващ управлението и развитието на служителите в дадена бизнес организация, като включва всички дейности, свързани с управлението на човешкия капитал в компанията.

Съгласно дефиницията дадена от Business Dictionary, управлението на човешките ресурси е процес на назначаване и развиване на служители по такъв начин, че те да станат по-ценни за организацията. Управлението на човешките ресурси включва в себе си дейности, свързани с планирането, подбора, обучението на персонала, анализ на длъжността, заплати и възнаграждения, оценка на работата, разрешаване на конфликти и комуникация с всички нива в организационната структура².

Друга популярна дефиниция определя управлението на човешките ресурси като стратегически и систематизиран подход за управление на индивидите в дадена организация, които се определят като най-важния й ресурс, и които реализират своята дейност в рамките на организацията за постигане на нейните цели.³

Управлението на човешките ресурси в една организация е това, че то е система от принципи, норми, правила и процедури за формиране и правилно използване на човешките ресурси в дадена компания, които напълно респондират на нейните основни цели и съдействат те да бъдат постигнати.

² Human resource management (HRM), <http://www.businessdictionary.com>

³ „Strategic Human Resource Management: Definition & Importance“, <https://study.com>

Управлението на човешките ресурси също така е дейност на мениджъри на различни управленски нива по отношение на управлението на персонала в работна среда. Така, управлението на човешките ресурси е стратегическа дейност, част от всички други ресурси в компанията, която предоставя управлението на персонала на бизнес стратегията на организацията, като основната цел е осъществяване на стратегическите цели на компанията.

Що се отнася до процеса по управление на човешките ресурси и персонала в една организация, то той поставя акцент върху дейности като подбор и назначаване на нови служители и правилно управление на вече настоящи, професионално обучение на персонала, възнаграждения и допълнителни стимули за служителите, трудово-правни и служебни взаимоотношения и организационно развитие.

За доброто и ефективно управление на персонала е необходимо мениджърите или отговорните за това служители да притежават необходимата квалификация и умения. Основните характеристики в тази насока на мениджъра трябва са: лидерството, мотивацията, комуникационните канали, ръководството на екипите и персонала, решаване на конфликти. От тук следва, че то е характерна черта на организационната структура на всяка една компания, както и съответно функция на висшия мениджмънт на дадена компания. Като такава функция управлението на човешките ресурси е насочено към:

- Планиране, организация, управление и контрол над служителите в една компания;
- Дейности, свързани с подбора, наемането, подготовката, оценяването и създаването на мотивация сред служителите и мениджърите на различните управленски нива;
- Създаване на необходими предпоставки и условия за ефективно ползване на служителите в работния процес за реализирането на висока производителност на труда;
- Дейности за създаване на политики, методики и програми за формиране, развитие и заплащане на човешките ресурси, а така също и за повишаване на качеството на взаимодействието между мениджърите и служителите;
- Повишаване на мотивацията сред служителите.

За качественото разбиране на системата за управление на човешките ресурси от съществено значение е да бъде правена разлика между отделните понятия – управление на човешките ресурси и управление на персонала. Управлението на човешките ресурси е по-общото и комплексно понятие, което обхваща всички елементи и взаимовръзки на човешките ресурси в една организация, докато управлението на персонала е съсредоточено само и единствено към различните процедури и правила. От историческа гледна точка, управлението на човешките ресурси надгражда и интегрира в себе си популярния в миналото термин управление на персонала. Въпреки това, за целите на настоящото изследване двете понятия управление на човешките ресурси и управление на персонала ще се използват като едно и също, като това ще допринесе за по-лесното усвояване на материала и естеството на разбиране на двете понятия от гледна точка на Българския бизнес.

Оперативно и стратегическо управление на човешките ресурси

В практиката управлението на човешките ресурси се разделя на два основни вида, а именно оперативното и стратегическото управление на човешките ресурси.

Оперативно управление на човешките ресурси е дейност на непосредствените междинни мениджъри по отношение на управлението на персонала, който им е подчинен, за реализиране на краткосрочните и средносрочните цели на компанията. То е фокусирано върху създаването на условия и предпоставки за реализиране на целите на предприятието. Оперативното управление на човешките ресурси е рутинна дейност на мениджмънта на фирмата, която се основава на законови разпоредби и нормативни актове. Самите отговорности и задачи на линейните мениджъри в контекста на оперативното управление на човешките ресурси се свързва със следното:

- Набиране, подбор и обучение на необходими нови служители в компанията;
- Правно-нормативно уреждане на трудовите взаимоотношения;
- Оценка на представянето на служителите и съответното звено от организацията;
- Реализиране на дейности, свързани с дисциплинарни процедури и норми, които са в съответствие с нормативната база и вътрешния правилник на фирмата;
- Изготвяне на длъжностни характеристики;

Стратегическо управление на човешките ресурси е дейност и прерогатив на висшия мениджмънт на една компания по отношение на организацията по управлението на персонала в рамките на работния процес. Стратегическото управление е насочено върху разработването и реализирането на дългосрочните цели на дадена компания по отношение на човешките ресурси. То може да е част от бизнес стратегията на една компания. Основната задача на стратегическото управление е да моделира съществуващото управление, както и да дефинира последствията от специфичните промени и дейности, които се очакват да бъдат приложени в сферата на човешките ресурси. Стратегическото управление е дейност на висшия мениджмънт на компанията по отношение на разработването и осъществяването на общата бизнес стратегии и определянето на политика на организацията в това направление⁴.

В своята основа, стратегическо управление се фокусира върху различните икономически, технологични и производствени цели на дадена компания, които трябва да бъдат реализирани в по-дългосрочен план.

Основните функции на стратегическото управление са:

- Организация на работата по отношение на реализацията на приетата стратегия за човешките ресурси на предприятието;
- Разработване на стратегия за управление на персонала на предприятието, която да бъде в съответствие с генералната бизнес стратегия или да бъде част от нея;
- Контрол, координация и мониторинг на системата на управление на човешките ресурси, в това число и на отделни междинни мениджъри.

Фактори, оказващи влияние на управлението на човешките ресурси

Факторите, които оказват влияние върху управлението на човешките ресурси и персонала на дадена компания, могат условно да бъдат разграничени в две основни групи – **вътрешни и външни**.

Към **вътрешните фактори**, оказващи влияние върху ефективността на управлението на човешките ресурси могат да бъдат причислени следните:

- **Организационната структура** – под този фактор се разбира по какъв начин е създадена организационната архитектура в една организация – в какви дирекции, отдели, как са разпределени служителите и за какво отговорят. Този фактор е от

⁴ Myron D. Fottler, PhD, „Strategic Human Resources Management“, стр.3, <https://www.ache.org>

голямо значение за компаниите, особено големите и средните, които трябва максимално оптимално да управляват своите служители.

- **Бюджет** – може би един от най-важните фактори, които се отнасят до ефективното функциониране на системата на управление на човешките ресурси в една организация. Бюджетът, който се определя за задоволяването на нуждите на служителите (заплати, бонуси, осигуровки, транспортни и командировъчни разходи, разходи за социални придобивки) е сред най-важните елементи в системата на човешките ресурси. Този бюджет следва да бъде внимателно прецизиран и обсъден в широк състав от мениджмънта на компанията, както и от специалистите по човешките ресурси, като бъдат отчетени различни вътрешни и вътрешни фактори, които влияят на неговия размер.
- **Мениджмънт** – също от изключително важно значение за една фирма, като по правило именно мениджърът има финалната дума по отношение на едно или друго решение на фирмата във връзка с човешките ресурси. В зависимост от типа на предприятието мениджмънтът може да се включва както на оперативно, така и на стратегическо ниво. Практиката показва, че в много случаи главните мениджъри в малки и средни предприятия участват активно в оперативното управление на човешките ресурси. При този фактор от значение са професионалните и лични качества на мениджъра (лидерство, комуникация, опит, уважение, експертиза и др.). Също така, подборът и назначаването на екип/експерт, който да се занимава с персонала, също е отговорност на главния мениджър.
- **Екип за управление на персонала** - В повечето компании, отделът по човешки ресурси е отговорен за: изясняването на потребността от нови кадри и всички последващи действия и мероприятия по техния подбор и назначаване; мерки и дейности по отношение на трудовите възнаграждения и други финансови и социални бонуси; мерки за организация на работния процес, работното място и време; мерки за обучения и придобиване на нови умения. Отговорните в една компания за управлението на човешките ресурси трябва да се съсредоточат също така върху следните дейности: определяне, съгласуване и реализиране на целите на организацията, както и информиране на персонала за актуалното нейно състояние; качествена селекция и подбор на най-подходящите кадри за определени длъжности; анализ на работното поведение и експертиза на служителите – всеки един служител е по-добър в отделни компоненти на

работата, като освен линейните мениджъри, експертите по човешки ресурси трябва да са способни да анализират и идентифицират силните и слабите страни на един служител, с което да го насочат правилно в това, което той ще работи и ще го направи добре.

Външните фактори за организацията, които оказват влияние на системата на управление на човешките ресурси, най-общо са следните:

- **Моделите на управление на икономиката** – генерално определя характера на системите на управление на човешките ресурси в дадена страна. Една такава система функционира различно в различните модели на управление на икономиката като либерално-демократичен модел (Европа, САЩ), социална пазарна икономика (Скандинавски страни), модел на плановата икономика (Китай, Виетнам) и др.
- **Политики и мерки от страна на държавата по отношение на политиката в областта на човешките ресурси** – отчита дейността на държавните институции, имащи отношение към насърчаването на икономиката и предприемачеството и развитието трудовия пазар на дадена страна. Намира израз чрез националното законодателство, международните стандарти и норми, мерки и политики за подкрепа на предприятията и др. Пример: държавата може да подпомага дадено предприятие посредством проекти и програми за насърчаване на предприемачеството, заетостта и др., като това може да става например с проекти за финансиране на конкретна дейност за наемане на допълнителен персонал от различни социални групи или платен стаж на студенти и др. Това на свой ред съдейства да бъдат назначени допълнително служители, което оказва влияние на развитието на системата за управление на човешките ресурси в една организация.
- **Макроикономически показатели** – тук се включват фактори, които генерално повлияват на пазара на труда и съответно развитието и управлението на човешките ресурси в дадена страна, като се включват бизнес и инвестиционен климат, брутен вътрешен продукт, мерки за насърчаване на експорта и интернационализацията, икономическа и политическа стабилност и др.
- **Размер и тип на организацията** – това каква система за управление на човешките ресурси ще бъде възприет от дадена компания, до голяма степен

зависи от типа на предприятието (дали то е микро, малко, средно или голямо; Транснационална компания, Консорциум и др.). Формата на собственост на компанията също обуславя избора на система за управление на човешките ресурси.

Спецификите на бизнес културата – различните типове бизнес култури, в различните страни оказват влияние и на системата на управление на човешките ресурси, както на оперативното, така и на стратегическо ниво. Спецификите на бизнес културата се проявяват най-вече чрез индивидите в една организация, а системата на човешки ресурси се занимава именно с тяхното управление. Бизнес културата въздейства и на типа системи на управление на човешките ресурси, като пример за това може да бъде например японския модел, който се фокусира върху екипната и групова работа на индивидите на една компания, като главна цел е реализиране на целите на организацията – груповият интерес е над личния интерес на един служител – тези характеристики са обусловени от специфичните особености на японската бизнес култура и т.нар. „кейретсу модел“⁵.

Установяване потребността от човешки ресурси в стопанската единица

Въз основа на целите на компанията и нейното управление следва да бъде разработена и съответната стратегия за управление на човешките ресурси и на персонала. Тази стратегия дефинира основното направление на работното взаимодействие със служителите в компанията, действията за техния подбор и ефективно включване в работния процес, анализ за необходимост от нови служители и оптимизация на работата на настоящите такива. Една от основните цели при управлението на човешките ресурси във всяка една организация е да бъде установена потребност от човешки ресурси.

Реализирането на бизнес стратегията и на целите на организацията са пряко свързани с подбора на персонала, които работят за тяхното реализиране. Количеството на персонала, както и тяхното заплащане, на свой ред, е необходимо да бъдат съпоставими и пропорционални на количеството работа, която се извършва. Практиката

⁵ Кейретсу – големи корпоративни конгломерати и холдинги в Япония, включващи различни по своя характер бизнеси. Обикновено се групира около банка или група силни банки, които финансират компаниите и фактически не позволяват поглъщането им от чужди фирми. Примери за кейретсу са Mitsubishi Group, Mitsui, Sumitomo, Fuyo и др.

показва, че има три основни етапа за установяване на потребност от човешки ресурси, а именно:

1. Анализ и оценка на наличните човешки ресурси – численост на персонала, организационна структура, квалификация и др.;
2. Прогнозиране и планиране на нуждата от нови служители и оценка на рисковете за компанията от това;
3. Анализ на различните категории човешки ресурси от гледна точка на длъжностните характеристики на служителите.

Определянето на потребността от използването на човешките ресурси в една организация става посредством два основни метода. Единият е експертна оценка – най-често приложимия метод, който има широко приложение, особено в по-малките компании, като в своята същност се фокусира върху професионалните умения и опит на мениджъра, неговата интуиция, както и установената практика в други компании, а другият метод са математически модели.

2. Цели и функции на управлението на човешките ресурси и персонала

Целите на управлението на човешките ресурси в една организация условно могат да бъдат разгледани от гледна точка на тяхното икономическото и социалното приложение.

От икономическа гледна точка те са свързани с:

- Увеличаване на производителността на компанията;
- Посредством оптималното и ефективно използване на служителите, реализиране на целите на компанията;
- Създаване на условия за подходяща среда за насърчаване на желанието на служителите да бъдат допълнително ангажирани за ефективното реализиране на целите и задачите пред бизнес субекта;
- Подбор на най-добри служители на максимално удовлетворяваща цена за компанията.

Що се отнася до социалните аспекти по отношение на целите на управлението на персонала те са следните:

- Подобряване на социалния и психологическия климат и качеството на взаимоотношенията в рамките на организацията;
- Усъвършенстване на качеството на работния живот в рамките на организацията;
- Създаване на подходящи условия за труд в организацията;
- Създаване на възможности за повишаване на компетенциите и познанията на служителите в компанията;
- Постигане на чувство за удовлетвореност от работата сред служителите.

Функции на системата на управление на човешките ресурси

В практиката и теорията съществуват много различни подходи и методи, анализиращи и изследващи темата за управлението на човешките ресурси и персонала. От тази гледна точка, за определянето на универсални и общовалидни функции в системата на управление на човешките ресурси, е трудно да се даде еднозначен отговор. За тази цел са представени функции на управление на човешките ресурси съгласно класическото разбиране на управлението на човешките ресурси, а именно:

- **Планиране на човешките ресурси** - целта на тази функция на управлението на човешките ресурси е да бъдат създадени условия и предпоставки за дългосрочно планиране на тяхното управление в рамките на организацията, с което да бъдат реализирани целите на компанията. В тази функция се включват дейности, свързани с планирането и анализ на труда в рамките на организацията, планиране на необходимите потребности от персонал, както и разработване на стратегия за управление на човешките ресурси в една организация.
- **Формиране на човешките ресурси** – в тази функция се включват всички предприемани действия по назначаването на нови служители в организацията, в това число анализ и оценка на необходимостта от нови служители, разработване на обява за свободна позиция с ясни критерии и описание на работата, селектиране на кандидати, подбор, интервюта и назначаване.
- **Усъвършенстване на човешките ресурси** – акцентира върху дейности, свързани с кариерното развитие на служителите като обучения, придобиване на професионална квалификация и други дейности, свързани с възможностите за усъвършенстване на професионалното развитие на служителите в рамките на организацията.

- **Оценка и възнаграждение на човешките ресурси** – с тази функция в системата на управление на човешките ресурси се прави анализ на оценката на резултатите на служителите, оценка на тяхното работно поведение и взаимодействие с други служители, различните видове възнаграждение с финансови и нефинансови средства.
- **Установяване и поддържане на отношения с хората** – тази функция в общи линии се свързва с установяването и поддържането на трудови и служебни отношения в рамките на една организация.
- **Мотивация на служителите** – акцентира върху мерките и подходите за мотивация на служителите в една организация;
- **Разрешаване на конфликти, възникващи в рамките на организацията** – относително нова функция, която става все по-актуална. Свързва се идентифицирането на потенциални точки на конфликт между служителите в организацията, както и предприемане на своевременни действия по тяхното превантивно възникване или, в случай, че вече са налични – ефективно отстраняване. Конфликтите на работа са често срещано явление, независимо от типа и структурата на организацията. В основата им стоят индивидите, които дори да бъдат вкарани в една работна организация на труд, отново могат да предизвикат конфликт. Възможно е и конфликт да бъде предизвикан от самата организация, при действия, които рефлектират негативно върху служителите. Самите конфликти биват на лична и професионална основа, като е трудно да се каже, кои са по-лесни за разрешаване. Експертът или екипът по управление на персонала в дадена организация трябва да предприеме нужните действия тези конфликти да не бъдат допускани, като действа превантивно, гъвкаво и бързо при техния зародиш.

3. Основни етапи в процеса на управление на човешките ресурси

За целите на настоящото ръководство, условно може да дефинираме следните основни етапи в процеса на управление на човешките ресурси, а именно: планиране; подбор; разпределение на човешките ресурси; организация на труда на персонала; оценката и стимулирането на труда на служителите; стимулиране на труда.

Условността на тази класификация се обуславя преди всичко от тип а и целите на организацията, за която се прилагат, както и от наличните ресурси на предприятието. Както бе споменато по-горе, в съвременното си разбиране, системите за управление на човешките ресурси се отнасят предимно към големите или средните предприятия, в които съответно броят на персонала е по-голям и респективно изискващ по-голямо внимание. Въпреки това, за малките и микро предприятията, ролята на управлението на човешките ресурси, също е голямо значение, въпреки че обхвата на действие е значително по-малък.

Етап: планиране

Планирането е един от основните етапи в управлението на човешките ресурси на една компания. Планирането се свързва с анализа на потребностите за необходимите човешки ресурси, с които да се спомогне за реализирането на целите на едно предприятие. Посредством планирането се дефинират потребностите от наемане на персонал, какви са необходимите ресурси, които могат да се отделят за това, както и се формулира план, чрез който да бъде въведен най-бързо и оптимално ефективно този персонал в работния процес на компанията. В този етап висшият мениджмънт много внимателно трябва да прецени реалната необходимост от наемане на персонал, както и какви биха последствията от това за компанията. Това може да стане посредством използването на различни аналитични инструменти като SWOT и PEST анализ, метода на „седемте ключови въпроса“ и др. Този процес е известен и като анализ на необходимите човешки ресурси, при който се планират и анализират от функционална и професионална гледна точка, потребността за компанията да бъдат търсени нови служители и по какъв начин те ще допринесат за нейното развитие.

За целта, висшият мениджмънт и/или специалистите по управление на персонала, разработват методика за планиране на потребностите от персонал, с необходимите качествени и количествени индикатори. В тази методика се планира брой на необходимия персонал по съответни длъжности, на базата на което се разработват щатни разписания и бюджети за неговата издръжка.

След като бъдат определени потребностите от персонал се създава т.нар. щатно разписание, което в повечето случаи съдържа информация за категорията на персонала, наименованието на длъжностите, необходим трудов стаж и образование, численост на заетите по съответни категории, длъжност, професии или специалност.

Етап: Подбор

Етапът на подбор на персонала обикновено следва след този на планирането, като в него се предприемат конкретни мерки за провеждане на мероприятия по отношение на търсене и назначаване на подходящи нови служители за предварително уточнени длъжности. В общи линии той се реализира на пазара на труда. В този етап е необходимо да бъдат разработени конкретни правила и методики за подбор на потенциални кандидати за свободни позиции, както и формулирани начините как ще бъде проведен подборът. Подетапите, които са част от този етап, в повечето случаи са следните:

- Дефиниране на изискванията и критерии към потенциалните кандидати за свободната позиция и разработване на обява за работа с конкретна информация за длъжността, необходими документи за доказване на професионална и образователна квалификация, както и друга информация по целесъобразност. Препоръчително е в обявата да бъде уточнена дейността, която се очаква да бъде изпълнявана, на какви изисквания трябва да отговоря потенциалният кандидат, какво предлага компанията, като могат да бъдат включени и различни социални придобивки освен трудовото възнаграждение (ваучери за храна, бонус дни отпуска, карти с отстъпки, multisport карти и др.). По целесъобразност, освен автобиография, могат да бъдат изискани и други документи като сканирано копие от диплома, сертификат за ползване на чужд език, свидетелство за управление на автомобил, мотивационно писмо и др.
- Разпространение на обявата по различни канали – бюра по труда, интернет обявления в специализирани сайтове, агенции за подбор на персонал, медии, други комуникационни канали. В България най-популярният начин за разпространение на обяви за работа е чрез използването на интернет страници като www.jobs.bg и <https://www.jobtiger.bg/>, които сами по себе си представляват ефективни платформи за комуникация между работодатели и потенциални служители. Тяхното приложение в България е много голямо и те представляват може би най-голямата платформа за трудови взаимоотношения в страната.
- Селектиране на потенциални кандидати – при дискусия с междинния и висшия мениджмънт;

- Провеждане на интервюта със селектираните кандидати – освен интервюта, могат да бъдат проведени и допълнителни мероприятия като тестове, презентации и др. За различни позиции, в това число и мениджърски такива, е възможно да бъдат проведени няколко интервюта по целесъобразност от страна на мениджъра и неговия екип. Форматът на интервюто се уточнява предварително с мениджмънта на компанията.
- Избор на кандидат – препоръчително е чрез съгласуване между главния мениджър и екипите и/или линейните мениджъри.
- Подготовка и сключване на трудов договор – извършване на серия от действия по легализиране на трудово-правните взаимоотношения между работодателя и избрания кандидат.

Както планирането, така и подборът на потенциални кандидат служители могат да бъдат аутсорснати на специализирани компании за подбор на персонал. В практиката тези два етапа отнемат много времеви ресурси от страна на съответния мениджмънт, който може да счете за целесъобразно да използва услугите на такива компании и, които на свой ред да анализират реалната нужда на предприятието от наемане на нови служители или оптимизация на преразпределение на актуалния персонал, както и намиране и подбор на персонал, отговарящ на нуждите на компанията. Използването на такива компании е изключително ефективно за големите предприятия, отворили свои подразделения в други страни, както и за малки и средни предприятия, обикновено в динамични и бързоразвиващи се сектори на икономиката, които не разполагат с необходимото време и същевременно търсят нови служители. Пример за такива компании в България са международните Adecco (<http://adeccobulgaria.com/en/>), Manpower (<https://www.manpower.bg/>) и др.

В последните години, много компании, отчитащи значението на човешките ресурси за подобряване на своята дейност, се обръщат не само към агенции за подбор на персонал, а и към компании за вербуване на персонал от други компании, в това число и техни преки конкуренти. Те са известни в практиката като компании „ловци на глави“ от английската дума за това „headhunters“. Те в общи линии са посредници, които биват наемани от компании, за вербуване на конкретен служител, в повечето случаи високо ценен междинен мениджър, който показва добри резултати, и който работи в компания-конкурент или в такава от същия сектор. При успех на тази операция, освен привличането в своя екип на висококвалифициран служител, компанията достига и до

конкурентно, в повечето случаи психологическо предимство пред своите конкуренти на пазара.

Етап: разпределение на човешките ресурси

Този етап до голяма степен се свързва с реализирането на практика на дейности от оперативното управление на човешките ресурси, като в него се разработват и приемат работно разписание и график, уточнява се работното време, график на отпуски, разпределение на задачи, както и други елементи на оперативното управление. Всички тези елементи от оперативното управление е необходимо да бъдат разработени и уточнени в този етап, като това допринася за реализирането на целите на организацията, посредством оптимизиране на работния процес, взаимозаменяемостта на отделни служители и възникване на ситуации за гъвкава реакция при потенциални промени в състава на човешките ресурси, като повишаване, съкращаване, уволнение, пенсиониране или друга ситуация, която може да възникне в една компания.

Етап: организация на труда на персонала

Този етап е сравнително нов от гледна точка на бизнес администрацията и управлението на човешките ресурси. Както стана дума, в миналото под управление на човешките ресурси се е считало управление на персонала или дейности насочени предимно към оперативното управление. С течение на времето, ролята и значението на управлението на човешките ресурси се увеличава, като един експерт или мениджър по човешки ресурси днес има доста по-големи отговорности и задачи в рамките на една организация. Така, той е отговорен за реализирането на етапа в компанията, който се свързва с организацията на труда на персонала. Това на свой ред е етап, в който той трябва да работи в тясно сътрудничество с други междинни мениджъри в организацията, възглавяващи отделни звена в нея. Целта е да бъде създадена ефективна организация на труд в рамките на организацията, като се предполага, че мениджърът или експертът по човешки ресурси ще може да организира работата, както и приложи различни модели и прийоми за това. Характерни дейности в този етап са:

- **Разработване и моделиране на работните процедури** – дейности, свързани с дефинирането и разработването на план за съдържанието на работата,

структуриране на работния персонал, установяване на ефективни взаимодействия между различните групи персонал, нормиране на труда;

- **Организация на работното време** – дейности, свързани с организирането на работното време при спазване на нормативните актове, регламентиращи работното време;
- **Организация на работните места** – основната цел е създаване на благоприятни условия за работа на работното място, които да въздействат положително за повишаване на труда и полезното действие от страна на работниците. Тук, освен подходящи условия за работа на самото работно място, могат да бъдат включени и други помещения като стая за почивка, стая-кухня и др.;

Етап: Оценката на труда

Следващите два етапа са свързани с оценяването и стимулирането на труда в системата на управление на човешките ресурси. По своята същност, тези два етапа са взаимосвързани, като дори могат да бъдат обединени в един.

Оценката на труда е етап, който се свързва преди всичко с разработването на методи и индикатори за оценяване на труда на служителите в една компания. Оценяването, по своя характер, е подход, при който се вземат под внимание различна информация относно работата на служителите, при което информацията се събира, анализира и оценява. Предметът на анализ е извършената работа от страна на служителите за определен период от време.

Обективната, измерима и ефективна оценка, в повечето случаи, е продукт на висшия мениджмънт и експертите по човешките ресурси. В повечето случаи оценката на труда е съставена от три основни компонента, а именно оценка на изпълнение на работата на служителите, оценка на техния потенциал, както и оценка на получаваното възнаграждение за единица период от време.

Оценката на труда на служителите в една организация предоставя нужната информация какво и как да бъде подобро и оптимизирано за да бъде повишено качеството на работния процес и производителността и полезното действие на служителите. Също така, тази информация, дава възможност мениджмънтът да предприеме действия по подобряване на различни умения и квалификации на служителите, да бъдат идентифицирани талантливите служители, които имат потенциал

да бъдат повишени, както и да бъде определено съответстващо адекватно заплащане спрямо извършената работа на служителите.

Етап: стимулиране на труда

Един от основните етапи в системата на управление на човешките ресурси е свързан със стимулирането на труда. По своята същност то се свързва с дейности за дефиниране на съответстващи и адекватни работни възнаграждения, уточнени с договор между работодателя и служителя. Етапът на стимулиране на труда в една организация често е свързан с разработването на система за стимулиране на труда, функционираща в дадена организация. Тази система включва в себе си трудовите възнаграждения към служителите, а така също и други компоненти като социални осигуровки, бонуси, както и други неща от т.нар. комплексен цялостен пакет – като ваучери за храна, облекло, поемане на транспортни разходи, ваканции и др. Практиката показва, че е желателно в този пакет да бъдат включвани разнообразни компоненти, които да бъдат адаптирани към желанията и потребностите на служителите. Пример за това е българският клон на международната логистична компания Cargo Partners, която освен трудови възнаграждения и социални осигуровки, предоставя на своите служители ваучери за храна, допълнителни дни отпуска, както и избор да ползват безплатна карта за градски транспорт или безплатна карта за посещаване на спортни обекти Multisport. Много други компании в България разнообразяват този свой цялостен пакет, като включват дори ваучери за дентални и медицински услуги, както и бонуси като ваканции и други.

За повишаване на продуктивността на служителите в системата за стимулиране на труда трябва да присъстват насърчителни и санкциониращи действия.

Насърчителните действия служат като допълнителен мотивиращ фактор за повишаване на резултатите на служителите, а също така въвежда и състезателен елемент за постигане на по-добри резултати. Такива стимули трябва да бъдат честни, прозрачни и с измерими показатели. Пример за това е българският клон на ИКТ компанията Playtech, в който при постигане на определени индикатори, стимулират своите служители с финансов бонус за всяка година над заплатата в размер от 100 до 200% на месечна база. Така също за един служител показал най-добри резултати, компанията предоставя уикенд почивка до избрана от него дестинация в Европа, като поема всички разходи.

Санкционирането също е важен елемент от системата за стимулиране на труда, като има превантивен и възпитаващ характер. Необходимо е да бъде регламентирано при какви обстоятелства то е валидно и да бъде валидно за всеки, който нарушава възприетите норми и правила.

Средно основните цели в етапа на стимулиране на труда е свързана със създаването на система за заплащане на трудовите възнаграждения. За тази цел е необходимо да бъдат разработени ясни принципи, правила, норми и процедури, определящи конкретни изисквания и критерии по отношение на заемащите длъжности и определяне на размера на заплатата.

При определяне на възнаграждението са важни съотношенията в структурата на номиналната работна заплата, която е паричен израз на заплащането за положен труд, както и между нея и реалната работна заплата, представляваща нейната покупателна способност.

Съгласно Българското законодателство основните елементи на номиналната работната заплата са следните:

- **Основно трудово възнаграждение** – дефинира се на базата на отработено време или обем извършена работа;
- **Заплата над основното трудово възнаграждение** - приема формата на премии или наднормено трудово възнаграждение;
- **Допълнителни трудови възнаграждения** - нощен труд, клас прослужено време, вреден труд, научна степен и др.;
- **Трудовите възнаграждения при особени случаи** - уреждат се с Кодекса на труда и се предоставят при престой, при извънреден труд, за работа през дните на официални празници и др.;
- **Възнаграждения за отпуск**⁶.

Освен работната заплата, другите елементи от системата за стимулиране на труда са социалното осигуряване и личното застраховане. Те са част от социалните разходи на една компания. По своята същност тези разходи са разпределени за следното:

- **Задължително основно социално осигуряване** – включва пенсионно осигуряване; осигуряване при трудова злополука и професионална болест;

⁶ Наредба за структурата и организацията на работната заплата, <https://www.lex.bg>

осигуряване при общо заболяване и майчинство; осигуряване при безработица; здравно осигуряване;

- **Допълнително социално осигуряване** – пенсионно осигуряване в универсален или професионален пенсионен фонд;
- **Доброволно социално осигуряване** – пенсионно, здравно и при безработица;
- **Задължително и доброволно застраховане** - включва лично застраховане, в т.ч. животозастраховане, застраховане при злополука, здравно застраховане; имуществено застраховане и застраховане на отговорности.

4. Трудов стандарт и длъжностна характеристика

Трудовите стандарти – основни характеристики и функции

Както всяка съвременна бизнес система, която функционира в рамките на една организация, и тази на управлението на човешките ресурси, под въздействието на различни процеси и тенденции, свързани с глобализацията и дигиталната революция, постепенно се унифицира, особено по отношение на процесите, свързани с принципите на работа и с взаимоотношенията на служителите в организацията, регламентирани чрез длъжностна характеристика. Всъщност, когато говорим за глобализация, не можем да не споменем и ролята на големите транснационални компании. Тези компании имат множество филиали в различни страни, но моделът на управление, в това число и на управление на човешките ресурси и персонала, в повечето случаи е предварително разработен и достатъчно уеднаквен. Всяко едно ново подразделение на подобни организации просто прилага готова матрица за управление на човешките ресурси, в която те са регламентирани в детайли. Може да се каже, че тези предприятия, освен прилагане на тази своя матрица за управление на човешките ресурси, допринасят като цяло и за появата и развитието на т.нар. трудови стандарти.

Развитието на управлението на човешките ресурси оказва силно влияние и на трудовите стандарти. Те най-просто могат да бъдат обяснени като система от принципи, правила, индикатори, критерии и методики, с чиято помощ се регламентира организацията на труда в една организация. Трудовите стандарти са изключително важни компоненти в системата на управление на човешките ресурси в дадена компания,

като те спомагат за ефективното функциониране на работния процес в рамките на организацията.

Трудовите стандарти имат голямо значение за дадена бизнес организация във всички подобласти на управлението на човешките ресурси като проучването на потребността, подбор, организацията и разпределението на труда, а така също и всички дейности, свързани с работния процес като производство, маркетинг и продажби, логистика и др.

Сред най-важните и значими функции на трудовите стандарти могат да бъдат отбелязани следните:

- Организация, контрол и мониторинг в работния процес в дадена компания;
- Насърчаване и потенциално разработване на ефективна организация на труд на различните бизнес процеси в една организация – производство, логистика, мениджмънт и функциониране на рационална организация на производството, труда и управлението;
- Спомага за увеличаването на ефективността на производствения процес, производителността на труда, както и на потенциалната печалба на компанията посредством създаване на предпоставки за оптимално използване на различните ресурси в дадена организация;
- Функция, свързана с измерването на труда чрез организация на системи за оценка на труд и съответно заплати на служителите;
- Създаване и контрол на благоприятни и безопасни условия на труд в една организация;

Длъжностната характеристика

Нещото, което регламентира основните задачи и задължения на служителя по отношение на работния процес е длъжностната характеристика. По своята същност, тя е основополагащ трудов стандарт в една бизнес организация. Длъжностната характеристика дефинира и условията на труд и различните критерии и изисквания за заемане на определена длъжност. В длъжностната характеристика се включва всичко, което се отнася до характеристиките и изискванията към служителя при заемането от него на определена длъжност в една организация.

В практиката, използването на длъжностна характеристика при заемане на дадена длъжност е често срещано явление, като нейното разработване в повечето случаи е отговорност на екипа за управление на човешките ресурси.

За да функционира добре едно предприятие, теоретично е необходимо описаните характеристики в длъжностната характеристика да се изпълняват точно. Често обаче в практиката, особено в тази, свързана с работата на малки и средни предприятия, на служителите биват давани задачи извън тяхната длъжностна характеристика. Това е често срещана негативна практика в България. Аргументите на мениджърите за това са свързани предимно с малкия брой персонал и липсата на необходими ресурси да бъде осигурен такъв. На практика причините за това са комплексни, като са свързани преди всичко с липсата на установена ефективна система на управление на човешките ресурси. Доста често в тези компании, дори няма експерт, който да се занимава с човешките ресурси, като неговите функции са взети от счетоводител и дори офис мениджър, които на свой ред не изпълняват пълноценно функции на управление на човешките ресурси, а такива по управление на персонала, които са задължителни от нормативна гледна точка за едно предприятие. Следователно, в такива организации няма планиране на потребността от нови служители, както и потенциален качествен подбор на служители, както и добра организация на труда, което оказва влияние на цялостната работа на предприятието. Често пък, новите служители, които биват назначавани в такива предприятия, и които имат очаквания да работят по длъжностната си характеристика, която получават при своето назначаване, и съответно им се дават други различни задачи и отговорности, напускат своята работна позиция, с което се губи ценно време и ресурси и за двете страни.

Такива проблеми са по-малко вероятни при големите предприятия, особено в транснационалните такива, които за да функционират добре е задължително да имат въведена система за управление на човешките ресурси, в която да има регламентирана организация на труд и длъжностната характеристика.

Длъжностната характеристика е необходимо да регламентира ясно, точно и обективно задълженията и изискванията за всяка една длъжност в рамките на организацията. В своята структура тя включва описание на длъжността, както и изисквания към служителя, свързани с професионален стаж, образование, професионална квалификация и др.

5. Професионално обучение и развитие на човешките ресурси

Важен елемент в системата на управление на човешките ресурси, който в последните години добива все по-голямо значение за ефективното нейно функциониране, е професионалното обучение. Професионалното обучение има за цел:

- Да усъвършенства уменията и квалификациите на служителите в организацията;
- Да подготви персонала да посреща нови предизвикателства и ситуации, които е възможно да възникнат в икономическите системи;
- Да подготви служители с висок потенциал, но на по-ниско организационно ниво, да придобият нови умения и квалификации, с което да заемат нова длъжност с повече отговорности, в рамките на организацията;
- Да мотивира и даде удовлетворение на служители, че са ценени в рамките на организацията, която инвестира в тяхното развитие;

За да бъде ефективно едно професионално обучение, то на първо място трябва да бъде идентифицирана потребността от него, което на свой ред, в повечето случаи става посредством анализирането на различни фактори и обстоятелства, както в рамките на организацията, така и извън нея. Целта на този анализ е да се проследи реалната нужда да бъдат планирани и реализирани конкретни професионални обучения, както и точен анализ кои са точните обучения, за кои служители, как и какви биха били очакваните резултати от това.

След като бъдат утвърдени всички тези въпроси, се преминава към следващите два етапа – планиране на обученията, и съответно тяхното реализиране.

При планирането е необходимо да:

- Бъде взето решение за инициирането на професионални обучения, като това става на базата на разработения преди това анализ;
- Да бъдат идентифицирани целите и очакваните резултати от тях;
- Да бъде определена структурата и съдържанието на професионалното обучение;
- Да бъде определена формата на професионалните обучения – лекция, менторство, дискусия и др.
- Избор на това кой ще проведе обучението – ако самото професионално обучение е по-целенасочено за конкретна дейност в рамките на организация, то тогава по-удачният избор би било вътрешен експерт в рамките на организацията да проведе

обучението като използва методи като дискусия и менторство. Съществува и друг вариант, който е свързан с привличането на външни професионални обучители. В практиката вече са широко разпространени компании, които предлагат професионални обучения по различни бизнес направления (маркетинг, продажби, бизнес комуникации и протокол, интернационализация и др.), като такива има и в България. Пример за това е българската компания за обучения – Another Point Advisers (<http://www.apadvisers.net/>). Експертите в тази компания предлагат различни цялостни решения за придобиване на квалификация сред персонала, свързани предимно с оптимизирането на различни вътрешни бизнес процеси, маркетинг и намиране на нови международни партньори. Компанията също така прави и анализ на реалната нужда от обучения, както и анализ на организацията на труд и взаимоотношения в дадена организация, с което предлагат решения за тяхното оптимизиране⁷.

6. Професионална квалификация и развитие

Два от съществените и все по-актуални елементи за пълноценно функциониране на системата на управление на човешките ресурси са придобиването на професионална квалификация и съответно действията за професионално развитие.

Професионална квалификация

По своята същност професионалната квалификация представлява комплекс от практически и теоретични професионални знания и умения, опит, принципи на работа и възприети трудови навици. Тя следва да бъде задължително условие за реализацията на определена работа в рамките на компанията, като спомага за формирането на трудова професия. Трудовата професия на свой ред е вид трудова дейност, обособена от професионалното разделение на труда. При разделението на труда вътре в професията се обособяват специалностите, които представляват подвид трудови дейности или самостоятелно обособена трудова дейност в рамките на дадена професия⁸. Професионалната квалификация на свой ред води своето начало от квалифицираното

⁷ Another Point Advisers, <http://www.apadvisers.net/>

⁸ Професионалната квалификация, <http://www.lawsbg.com>

разделение на труда в рамките на една организация, а така също се идентифицира със способността и възможността да бъде упражнявана определена професия. Тоест, професионалната квалификация зависи преди всичко от желанието на индивида да я придобие, като по този начин тя е изцяло негова отговорност и зависи изцяло от него.

Професионалната квалификация като понятие не трябва да се идентифицира и приравнява с образованието. Тя се добива в резултат, освен на теоретични, както е при образованието, така и на практически умения и познания. Целта на квалификацията е да създаде нужните характеристики и качества в служителю да реализира конкретни задачи и да има конкретни задължения по отношение на работата, докато образованието в случая дава определен теоретичен фундамент от знания. Все пак има и добри примери за синергия между образование и придобиване на професионална квалификация. Тук за успешен пример може да се даде популярния модел в Швейцария, Германия и Австрия на дуално образование.

По своята същност дуалното образование е успоредно обучение на две места, обикновено в средното образование, като едното място на придобиване на знания е в професионалното училище (техникум), а другото в реално предприятие, като едновременно с теорията учащите се придобиват и безценни практически умения. По данни от Българо-Швейцарската програма коефициентът на полезно действие на един ученик, който завършва своето средно образование в училище, прилагащо принципа на дуалното обучение в Швейцария на практика и на теория е добил същата професионална квалификация, както аналогичен служител в България с висше техническо образование по същата специалност и имащ специализиран трудов стаж от 5 години. Тоест, един току-що завършил младеж в Швейцария на практика има същата квалификация като един на теория високоподготвен и опитен служител на аналогична длъжност в България⁹.

Професионалната квалификация се дефинира от специализираните умения, трудови навици и познания в дадена област. Въпреки това, не трябва да се подценява и ролята на опита за нейното пълноценно усвояване. Ако се върнем на примера с дуалното обучение, учениците стават подготвени толкова добре, благодарение на това, че освен професионални знания, придобиват и безценен професионален опит, който способства за анализ и осмисляне на тези придобити теоретични знания, формиране на правилни трудови навици и принципи, както и оценка за вземане на решение при дадена ситуация, част от работния процес.

⁹ Българо-швейцарска програма за сътрудничество, <http://swiss-contribution.bg/>

Професионално развитие

Професионалното развитие е процес, който малко или много се свързва с професионалната квалификация. Обикновено, в основата и на двете стои индивидът. На теория, ако той изпълнява своите работни задължения в добра и устойчива работна среда, то в такъв случай се създават необходимите условия и предпоставки, на базата на придобитата с времето професионална квалификация, той да потърси и своето професионално развитие. То на свой ред се свързва най-вече с две неща – мотивацията на индивида да надгради над своите умения, а оттам и позиция в организацията, както и от неговите лични качества, които формират неговото професионално поведение на работното място. Това на свой ред води до необходимата промяна в качеството на изпълнение на дадена дейност от страна на служителя.

Професионалното развитие може да бъде разгледано като непрекъснат процес на симбиоза между дейността на служителя в организацията и неговата личност. Професионалното развитие обикновено е налично при служители, които имат необходимите лични качества и потенциал за развитие, които обаче трябва да бъдат правилно насочвани и менторствани от своите преки ръководители, мениджмънта и екипа по управление на човешките ресурси. Приемайки обстоятелството, че те вече имат придобита качествена професионална квалификация и необходими умения, следващата стъпка е внимателно, използвайки различни подходи и прийоми, тези служители да развият допълнително своя потенциал и да допринесат за постигане на целите на компанията.

В последните години значението на професионалното развитие в системата на управление на човешките ресурси се увеличи драстично. Причините за това следва да се търсят във възприемането на гледната точка, че човешките ресурси са най-важният елемент в една бизнес организация, като те са основен фактор за бизнес, иновационно и технологично развитие на предприятията. Всичките нови предприемачески и бизнес начинания, разработка на нови иновационни и технологични решения, услуги и процеси са продукт именно на индивиди, които на свой ред са имали своето високо ниво на професионално развитие. Всичко това дефинира значимото място на професионалното развитие в системата за управление на човешките ресурси.

II. Мотивация в системата на управление на човешките ресурси

1. Същност и основни характеристики на мотивацията в системата на човешките ресурси

Един от основните елементи в системата на управление на човешките ресурси и персонала е свързан с мотивацията на служителите в организацията. Мотивацията е основният движещ фактор, който подтиква индивида в рамките на една организация, да работи ефективно и пълноценно за максималното постигане на целите на организацията. Именно умението да мотивира е едно от най-важните умения, които трябва да има един мениджър, независимо от това на какво организационно ниво се намира той.

Значението на думата мотивация идва от латинското *movere*, което се превежда като движа се. Именно движението стои в основата на мотивацията. Темата за мотивацията, нейната същност и основни специфични черти, е особено актуална в съвременната бизнес наука, но за целите на настоящия материал, основната дефиниция за мотивация ще бъде, че тя следва да се разглежда като процес, при който индивидът взема доброволно решение за дадено действие в конкретна ситуация и при преследване на конкретни и изгодни за него цели.

В основата на мотивацията стои индивидът. Поради тази причина може да се приеме, че мотивацията притежава субективна същност, което оказва и влияние на нейното проявление в системата на управление на човешките ресурси в една организация. Мотивацията дефинира очакваното поведение на отделните служители в една компания и как те се отнасят към работния процес, а така също и към какви резултати се стремят и съответно постигат от своята дейност на работното си място.

За да се разбере до колко е мотивиран даден индивид да изпълни някаква дейност, то е необходимо да се даде отговор на три въпроса, а именно: какво подтиква поведението му; какво направлява това поведение; както и как това поведение може да бъде поддържано постоянно. Именно тези въпроси вълнуват всеки един мениджър, който е напълно наясно, че постигането на целите на организацията няма как да бъде реализирано, ако неговите служители не са мотивирани да работят за тези цели. Всеки един мениджър се стреми, поне на теория, да създаде такава организация на труд, в която

поведението на служителите да води до постигане на добри икономически и финансови резултати. Това на свой ред не е лесна задача, особено отчитайки, че насреща си той има хора. Той трябва да бъде добър психолог за да разбира нуждите и потребностите на своите подчинени, като се стреми в максимална степен да ги удовлетвори в рамките на наличните за организацията ресурси за това. Именно тези действия на мениджъра дефинират мотивацията в системата на управление на човешките ресурси, която се свързва с това служителите да възприемат работно поведение респондиращо на бизнес стратегията на компанията. Мениджърът трябва да убеди своите служители и екип да работят в посоката, към която се стреми и той. Именно това е целта на мотивацията.

На теория във всяка една организация, независимо от нейния тип и размер, се извършват дейности по управление на човешките ресурси, като една от задачите е именно тези човешки ресурси да бъдат направлявани в посока, която е определена за стратегически важна за успеха на бизнеса и постигане на целите на компанията.

Една от основните цели на управлението на човешките ресурси е то да допринася за създаването на условия и предпоставки за мотивация на персонала. Степента на мотивация на служителите в една организация и съответно тенденцията в това равнище, могат да бъдат дефинирани като съществен критерий за определяне на ефективността на управлението на човешките ресурси в дадена компания.

В последните години темата за мотивацията и нейното ефективно приложение в системата на управление на човешките ресурси става изключително актуална и интересна, както от страна на реалния бизнес, така и на академичните изследователи.

Основната теза, върху която се развива управлението на човешките ресурси, а именно, че те са в основата на успеха на всяка една организация, фокусира вниманието към поведението на индивида-служител в дадена организация, както и към изясняването на това, кои са факторите, които определят характера на това поведение, в това число и за появата на мотивация. Един от основните теоретици, занимаващи се с темата за изследването на човешките потребности и мотивационните фактори - Ейбрахам Маслоу, разработва своята прочута пирамида на потребностите, с което се опитва да даде необходимите обосновки за дадени модели и типове поведения на индивидите, като неговата теория ще бъде разгледана по-долу.

Мотивацията е важна функция в системата на управление на човешките ресурси, която обаче трудно би могла да бъде измерена, предвид субективния си характер, както и предвид различните ѝ проявления в индивидите. Тя не е функция на оперативното управление на персонала в една организация, а по-скоро част от стратегическо

управление на човешките ресурси. Тя става особено важна и актуална тема в последните години като затова има своите причини.

На първо място може да се посочи, че повечето съвременни мениджъри използват концепцията за значимостта на човешките ресурси в организацията. По-горе спомената концепция на Сун Дзъ, че няма значение колко души управляваш, всичко е въпрос на организация, се трансформира, в това, че вече не се търси количеството на това колко души се управляват, а качеството на това как се управляват служителите. Така мениджърите вярват, че в днешните условия, ефективност и усъвършенстване могат да бъдат реализирани единствено посредством качествено и правилно управление на човешките ресурси, като това не може да стане без тези ресурси да бъдат адекватно мотивирани.

На второ място, персоналът в една организация е съставен от отделни индивиди, които на свой ред имат уникални цели и интереси, стремежи и характер, което на свой ред влияе на тяхната мотивация. Цел и предизвикателство на мениджъра е да използва тези различни обстоятелства в своите подчинени, като използва различни техники и подходи за мотивация на персонала.

2. Основни компоненти и фактори за мотивация

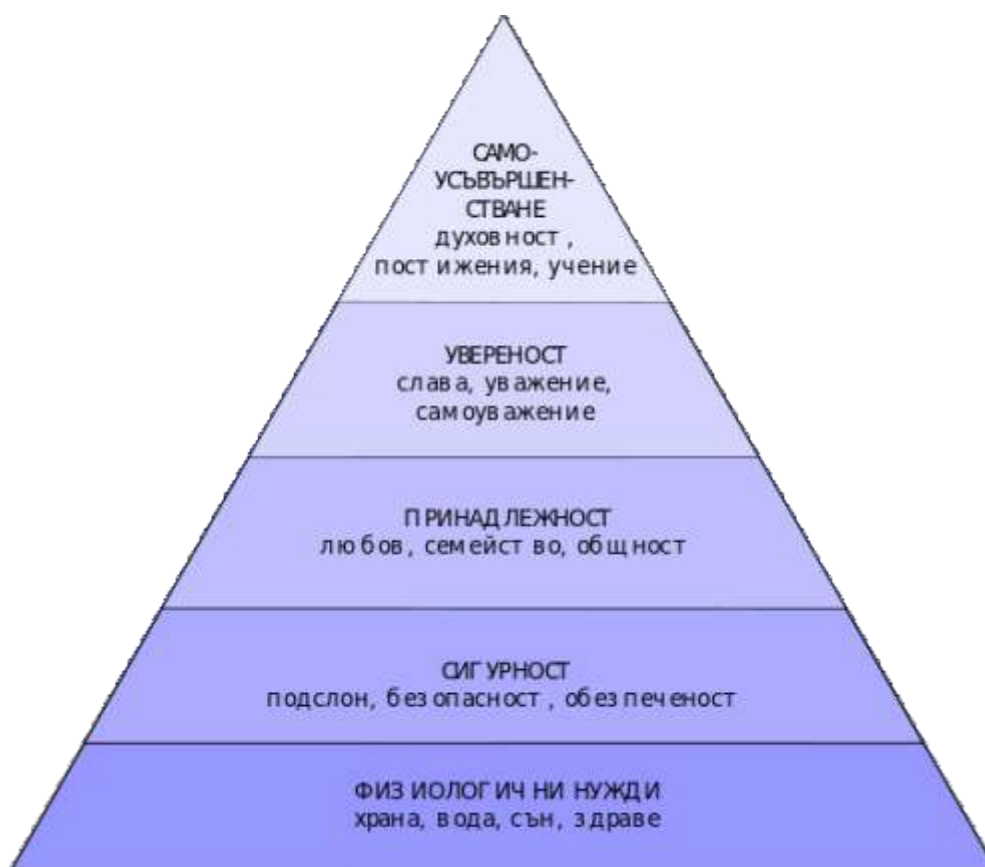
Компоненти на мотивацията и връзката им с Теорията за йерархията на потребностите

Както вече казахме мотивация е по-скоро психологическа категория в системата на управление на човешките ресурси на дадена компания, но нейната структура е свързана със задоволяването на различни потребности от страна на индивида. Съществуват много теории и изследвания, фокусиращи се върху това как мотивацията влияе на работния процес и как се формира в индивида, но може би една от най-значимите и приложими теории в тази област е Теорията за йерархията на потребностите на известния американския психолог и изследовател Ейбрахам Маслоу. Основните компоненти на мотивацията в системата на управление на човешките ресурси в една организация до голяма степен се свързват именно с тази теория и отделните категории потребности.

Теорията на Маслоу следва да се разгледа като аналитичен модел, представящ мотивацията на индивида като съвкупност от пет основни потребности, йерархично разпределени в пирамидална структура. В практиката е позната още и като “Пирамидата на Маслоу”.

Маслоу дефинира своята теория през 1954 г., като с времето тя се превръща в основен теоретичен и практичен фундамент в системата на управление на човешките ресурси, в това число и за управлението е създаването на мотивацията. Целта на теорията е да бъдат идентифицирани факторите и условията, които влияят на появата на мотивация сред индивида, едновременно в работната среда и извън нея.

Основната теза на теорията се свързва с това, че според Маслоу, индивидът е “искащо животно”, като в своя жизнен път той винаги и непрестанно иска да задоволи различни свои потребности. Маслоу идентифицира, класифицира и апробира тези потребности в йерархична пирамидална структура, станала известна като Пирамидата на потребностите на Маслоу.



Фиг.1: Пирамида на потребностите на Маслоу

Маслоу класифицира основните потребности на индивида в пет нива:

- **Физиологически потребности и нужди** – в този етап са включени първичните за индивида потребности необходими за живот – храна, вода, подслон, почивка и др.;
- **Потребности от сигурност** – в тази категория се включват потребностите, обезпечаващи физическата и психическата защита на индивида, и даващи му необходимата сигурност - работа, пенсионна система, работни условия, безопасност, сигурност и спокойствие и др.;
- **Потребности от принадлежност и привързаност към нещо** – включва потребности, които се свързват с принадлежността на индивида към нещо – семейство, любов, приятелство, да бъде част от социална общност, членство в организация и др.;
- **Потребности от уважение и увереност в себе си (самоуважение)** – включва потребности, посредством които индивидът се чувства пълноценна и значима личност за себе си и за околните – социален статус, уважение, увереност, признание и самоуважение;
- **Потребност от самореализация и самоусъвършенстване** – според Маслоу е висша човешка потребност. Свързва се с нуждата на индивида да задоволи потребности, с чиято помощ ще развие напълно своя потенциал, като професионалната и лична самореализация. Тази категория е относително абстрактна, като според Маслоу много малко хора успяват да я постигнат напълно.

Съгласно теорията на Маслоу индивидът в рамките на своя живот системно се стреми да удовлетвори тези категории потребности. Задоволяването на една група потребности поражда желание и стремеж да се задоволи друга на по-високо ниво в пирамидата. Задоволявайки една група потребности, индивидът не се връща назад на по-ниското ниво. Според Маслоу, потребностите от по-ниските нива са по-силни от тези от по-високите, както и че потребностите от по-ниско ниво в пирамидата е необходимо да бъдат напълно задоволени преди да се предприемат действия към преход към задоволяване на по-висши потребности.

Съгласно теорията на Маслоу, при задоволяването на определена потребност се създават необходимите условия индивидът да премине към задоволяването на следващата потребност на по-високо ниво, намираща се в латентно състояние.

На по-късен етап от своята работа Маслоу интегрира своята пирамида на потребностите в различните бизнес структури и по-точно задоволяването на потребностите на индивида в работната среда. До този момент в бизнес системата в Съединените щати се е считало, че единственият мотивационен фактор за служителите в една компания е работната заплата. Маслоу влиза в диспут за това твърдение, като според него служителите не са мотивирани единствено от заплата, която получават, но има и други фактори в тяхната работа, които съответно ги мотивират.

В тази връзка, ако бъде приложена пирамидата на Маслоу по отношение на работната среда в една организация, то потребностите биха изглеждали по следния начин:

- **Физиологически потребности и нужди** – основна работна заплата;
- **Потребности от сигурност** – добри условия за труд, добри условия на работното място, пенсионно и социално осигуряване;
- **Потребности от принадлежност към нещо** – добри отношения с колегите и създаване на приятелства с тях.;
- **Потребности от уважение и увереност в себе си (самоуважение)** – изкачване в организационната структура на по-висока и отговорна позиция;
- **Потребност от самореализация и самоусъвършенстване** – индивидът да стане част от висшия мениджмънт, да направи своя собствена компания, да има значим принос за реализиране на значима за компанията цел или цели.

Приложението на тази теория е общовалидно за голяма част от системите за управление на човешките ресурси в голяма част от организациите в световен план. Всеки един специалист по управление на човешките ресурси в своето академично образование е изучавал в детайли теорията на потребностите на Маслоу, като голяма част от тях я прилагат в последствие в своята работа. Както вече бе споменато, теорията на Маслоу е академичен и практичен фундамент при управлението на човешките ресурси. Все пак в зависимост от възприетия икономически модел и конюнктура, самите потребности в пирамидата, колкото и широкообхватни да бъдат те, може да варира т. Естествено задоволяването на физиологичните потребности е основополагащ елемент за всеки един

служител във всяка една организация, но същността на потребностите на по-високи нива може да варира. Така един служител в компания в Европа има различни възприятия относно удовлетворяването на дадени потребности от по-високо ниво, например от аналогичен служител в компания в Индия. Що се отнася до задоволяването на потребността на най-високото ниво на пирамидата на Маслоу – самореализацията, то тя би била съвсем различна за всеки служител от гледна точка на бизнес системата, в която той се намира. Така например, в Китай, където в бизнес система е дълбоко вкоренено Конфуцианството, самореализацията може да се изразява в това служителят да има съществен принос за осъществяването на генералната цел на компанията, като неговите мотиви за мотивация се основават на това да спомогне за успеха на тази цел, пренебрегвайки личната си самореализация. В САЩ и Европа, където индивидът поставя себе си в центъра на своя живот, самореализацията може да намери израз например в това, не да бъде постигнат успех в компанията, в която работи, а например служителят и индивидът да се отдели от тази компания и да направи своя собствена организация, която да бъде конкурент и дори да надмине по отделни индикатори настоящата му компания. Тоест, мотивацията за удовлетворяване на различните личностни потребности преминава и през призмата на установената бизнес култура и съответно икономически и политически модел.

Фактори за мотивация

Както вече установихме, структурата на мотивацията се свързва с Теорията на потребностите на Ейбрахам Маслоу. Въпреки това в практиката са се обособили различни фактори, които влияят на мотивацията. По своята същност тези фактори представляват различни типове въздействия, които оказват влияние от една страна на отделния индивид, а от друга и на организационната работна среда, в която функционират служителите на компанията, като тези фактори определят тяхната мотивация за реализиране на целите на организацията. Оттук следва, че условно може да определим две основни категории мотивационни фактори, а именно:

- Фактори, които оказват въздействие върху индивида, бидейки извън работната среда – т.нар. общи мотивационни фактори – личен живот и семейство, среда, състояние на икономиката, инвестиционен климат, бизнес култура и др.;

- Фактори, които влияят върху индивида в работната среда, които са предприемани от различните мениджъри в рамките на организацията спрямо индивида.

За целите на настоящия материал ще бъдат разгледани именно факторите, които оказват влияние на служителя по отношение на неговата работа в организацията. Те на свой ред са: състояние на трудовия пазар, трудови възнаграждения, условия за безопасност на труда, признаване на резултатите от труда, участие на служителите в разпределението на печалбата на компанията, както и социален климат в организацията.

Важен фактор за мотивацията е **трудовият пазар** в дадена страна. Този фактор е свързан с неговото състояние и потенциално развитие, като се вземат предвид най-вече това какво е търсенето и предлагането за дадени позиции. Така например, ако търсенето на инженери на пазара на труда е голямо, то потенциалният кандидат може да има различни условия и желания преди да започне работа в някоя компания като съответно ще бъде мотивиран да издейства за себе си най-добри условия. От друга страна, ако търсенето на инженери на пазара на труда е малко, то мотивацията на потенциалния кандидат ще бъде свързана предимно с това той да си намери работа, с което да задоволи своите физиологични потребности, като той едва ли ще се опитва да осигури най-добрите условия за работа.

Може би един от най-значимите мотивационни фактори в една бизнес организация е свързан с **трудовете възнаграждения**. Равнището на работната заплата е сред основополагащите фактори за мотивация на един служител, при който той бива мотивиран да избере дадена длъжност или да предприеме действия за повишаване на професионалната квалификация. На свой ред трудовото възнаграждение за един служител трябва да обезпечи необходимия основен жизнен стандарт, да бъде съответстваща на пазара и на количеството работа, да отчита измерими индикатори по отношение на постиганите резултати от положения труд, както и да има възможност да бъде увеличавана в случаите на полагане на допълнителен труд.

Факторът, свързан със състоянието на **безопасните условия на труда** и на работното място, също е важен за мотивацията на служителя в организацията. Често този фактор се подценява, но той е от голямо значение за всеки един служител и съответно за неговата мотивация. Служителите в дадена организация имат потребност от това при осъществяване на своята работа да се чувстват защитени и комфортно на своето работно

място. Подходящите условия за труд в една организация повлияват на мотивацията на служителите да изпълняват по-ефективно своята работа.

В последните години, успешните компании, разбирайки ролята и значението на персонала, и още повече, че техните резултати са пряко свързани с тяхната мотивация, започват да предлагат разнообразни форми на стимули и възможности, с които да направят така, че служителите да бъдат част от успеха на компанията. Такава **възможност е да бъде предоставен шанс служителите да бъдат част от разпределението на печалбата**. Това може да стане по много начини – например на служителите да бъдат предоставени преференциални условия за закупуване на акции на компанията, с което да станат акционери в нея. По този начин те няма да бъдат вече само наемни служители, а ще бъдат част от компанията и съответно от разпределението на печалбата ѝ, с което неимоверно ще увеличат своята мотивация в ежедневието на работа. Тоест, те вече не го правят за заплатата и за шефа си, а за самите себе си. Освен с акционерно участие, мениджмънтът може да предложи на даден служител и участие като партньор, закупуване на дял при добри условия и други форми на участие в компанията. В България, тази практика става също популярна, като пример за това е българската софтуерна компания VMware, която в своето начало на работа предлага на служителите си възможност да закупят акции на преференциални условия, с което да станат акционери в компанията. В последствие компанията става една от водещите софтуерни фирми в страната и това пряко се дължи на мотивиращия фактор от това служителите да бъдат част от този успех.

Друг важен фактор, който способства за повишаване на мотивацията сред служителите на дадена компания е получаването на **признание за тяхната работа** от страна на преките и висшите ръководители в организацията. Това признаване, освен вътрешно удовлетворение за служителя, може да бъде подплатено с определена награда – финансов бонус към заплатата, допълнителен платен отпуск, почивка за сметка на компанията, различни подаръци, с които да се създаде чувство на сантимент в служителя към мениджмънта (пример – часовник, накити, вратовръзка или друга вещ, която може да бъде полезна за служителя и от която той може да има нужда в даден момент и да се почувства значим).

Добрият **социален климат** в една организация също е важен фактор за мотивацията на служителите в компанията. Той се свързва на първо място с добрите взаимоотношения между колеги от една страна и между служители и мениджъри от друга, както и отсъствие на вътрешнофирмени конфликти.

III. Застраховка

Важно значение за системата на управление на човешките ресурси в една организация, и особено за служителите от една страна, и работодателите от друга, имат различните видове застраховки. В България, условно съществуват четири вида застраховки, свързани с персонала на едно предприятие, а именно: задължителна застраховка „Трудова злополука“, групови рискови застраховки и застраховки живот, доброволна здравна застраховка на персонала и медицинска застраховка при пътувания в чужбина.

Задължителна застраховка „Трудова злополука“

Задължителната застраховка „Трудова злополука“ е изключително важна в системата за управление на персонала, особено за производствените предприятия. Тя включва покритие при възникването на следните рискове:

- Възникване на смърт на застрахованото лице, причинена от трудова злополука;
- Временна неработоспособност, причинена в резултат на трудова злополука;
- Трайно намалена работоспособност, причинена в резултат на трудова злополука.

Важно е да се каже, че задължителната застраховка „Трудова злополука“ не покрива обстоятелства, свързани с поява на професионално и общо заболяване.

В България понятието „трудова злополука“ е уредено в чл. 55, ал. 1 от Кодекса за социално осигуряване¹⁰, а редът за задължителното застраховане на работниците и служителите съответно в Наредбата за задължително застраховане на работниците и служителите за риска „трудова злополука“.¹¹ Контролът по изпълнение на задължението на работодателите по Наредбата за задължително застраховане на работниците и служителите за риска „трудова злополука“ се осъществява от ИА „Главна инспекция по труда“.

Сумата на застраховането при тази застраховка се дефинира на основа на месечната брутна работна заплата на застрахованите служители в дадена компания към момента на сключване на застраховката. Тази сума не може да бъде по-малка от 7-

¹⁰ Кодекс за социално осигуряване, <http://www.nssi.bg>

¹¹ Наредбата за задължително застраховане на работниците и служителите за риска „трудова злополука“, <https://lex.bg>

кратния размер на годишната брутна работна заплата на съответния служител за 12 -те месеца, предхождащи момента на сключване на застраховката.

Застрахователната премия по задължителната застраховка „Трудова злополука“ е годишна или месечна, като се определя в зависимост от срока на трудовото правоотношение между служителя и работодателя. Застрахователният договор дефинира точния размер на застрахователните премии. Този договор се сключва между работодател и застраховател за всяка една календарна година, а срокът на действие не трябва да бъде по-дълъг от 12 месеца и съответно по-кратък от 1 месец.

Задължителната застраховка „Трудова злополука“ може да се разглежда не само като юридическо задължение за работодателя, а също така и като ефективен механизъм за защита при възникване на определени нежелани обстоятелства за служителя¹².

Групови рискови застраховки и застраховки живот

За разлика от задължителната застраховка „Трудова злополука“, груповите застраховки и застраховки „живот“ нямат задължителен характер. Застраховката покрива широк обхват от потенциални рискове, свързани с живота, здравето или телесната цялост на застрахованите лица. В тази категория застраховки има две групи рискове, а именно:

- **Основни рискове** – свързани с възникване на смърт от заболяване и/или трудова злополука; трайна загуба на работоспособност вследствие на злополука;
- **Допълнителни рискове** – при възникване на смърт от злополука (трудова или битова злополука, или професионално заболяване); трайно загубена или намалена работоспособност или определен вид и степен на увреждане над 50% вследствие на злополука (трудова или битова злополука, общо или професионално заболяване); временна неработоспособност от злополука (трудова или битова злополука, общо или професионално заболяване); психически травми и стрес; временна неработоспособност за времето на болничен престой вследствие на злополука (трудова или битова злополука, общо или професионално заболяване).

Груповата рискова застраховка „Живот“ обезпечава застрахователна защита за застрахованите лица-служители. Застраховката е насочена към осигуряването на

¹² В. Цоневски, „Задължително застраховане на работниците и служителите за риска „трудова злополука“, <http://trudipravo.bg>

застрахователна защита при възникване на определени рискове, които могат да настъпят при един по-динамичен и напрегнат начин на живот. Груповата рискова застраховка „Живот“ осигурява допълнителна финансова подкрепа на служителите на компанията, с което повишава тяхната мотивация.

Доброволна здравна застраховка на персонала

По своята същност здравната застраховка е застрахователен продукт, който срещу платена застрахователна премия покрива направени разходи за здравни услуги, ползвани от застрахованите лица в болнични заведения на територията на България. Валидността на застрахователната полица е 1 година, а лимитът ѝ е свързан със сумата, до която застрахователната компания ще покрива разходите за лечение на застрахованите лица. Лимитът се определя в лева и може да варира от 500 до 10 000 лв.

Разходите, направени за лечение в периода на валидност на застраховката, се реимбурсират от Застрахователя след приключване на лечението на застрахованото лице или директно на лечебното заведение.

Корпоративните (групови) договори са предназначени за персонала на компании, като при тях застраховащ е фирмата, а застраховани са нейните служители.

Ползването на медицинските услуги се извършва по два основни способа: Абонаментно обслужване – лечение в здравните заведения, с които застрахователят има сключен договор, както и възстановяване на разходи – застрахованото лице желае да посещава лечебни заведения и специалисти, с които застрахователят няма сключен договор, като заплаща направените разходи и след, при предоставяне на съответни финансови и медицински документи, Застрахователят възстановява направените разходи.

За всеки един работодател наличието на такава застраховка способства за сигурността и подобряването на здравния статус на персонала, повишаване на мотивацията, данъчни преференции, както и количеството на профилактичните прегледи покрива задължителните такива от Службата по трудова медицина.

Здравната застраховка включва четири основни пакета, като е необходимо да бъдат избрани един или няколко пакета, в зависимост от предпочитанията на застрахования субект. Пакетите застраховки са:

- **Основен пакет „Извънболнична медицинска помощ“** – включва медицински прегледи, изследвания и оперативно лечение в амбулаторни условия без

ограничение в броя им, но до размера на договорения лимит – медицински прегледи, медицински изследвания, медицински манипулации в заведения за извънболнична помощ, оперативно лечение в амбулаторни условия, подготовка за хоспитализация и апаратна физиотерапия, предписана от лекар.

- **Основен пакет „Болнична медицинска помощ“** – включва престой в болница, медицински изследвания, манипулации, консервативно лечение, оперативно лечение и консултации с водещи специалисти/
- **Допълнителен пакет „Профилактика“** - включва прегледи и изследвания, които се извършват веднъж за периода на действие на полицата – офталмолог, вътрешни болести и др.; Медицински изследвания (ЕКГ, пълна кръвна картина, изследване на урина).
- **Допълнителен пакет „Допълнителни здравни услуги и стоки“** – включва допълнителни услуги като ползване на всички лечебни заведения, осигурен директен достъп до специалист, съвети и съдействие от страна на застрахователя за избор на лечебно заведение и/или специалист и др¹³.

Медицински застраховки при пътувания в чужбина

В практиката често се случва дадени служители на организацията да бъдат командировани в чужбина. Това обуславя нуждата да бъде направена медицинска застраховка за чужбина. Този тип застраховка няма задължителен характер, но в много отношения е задължителна. Много държави, за чието посещение е необходима виза, не издават такава, ако няма валидна международна медицинска застраховка с подходящо обезпечение. Така например, служител, който трябва да бъде командирован в Руската Федерация, не може да получи виза без да представи международна медицинска застраховка с обезпечение до 30 000 евро.

Международната медицинска застраховка се прави при възникване на непредвидени ситуации в чужбина като злополука, здравословен проблем, изгубен багаж, причиняване на вреди на трети страни и т.н.

Застраховката може да бъде както за еднократно пътуване, така и за по-дълъг период, до 1 година. Стойността ѝ варира, в зависимост от това колко дни е командировката, както и в коя страна. В случаите, когато работата на даден служител е

¹³ Доброволно здравно застраховане на персонала, <http://kolhidazb.bg>

свързана с чести пътувания, по-финансово обоснованият вариант е да се направи едногодишна застраховка.

Основното покритие на международната медицинска застраховка е свързано с със следното:

- Разходи за медицински прегледи и изследвания;
- Разходи за лечение и хирургическа намеса;
- Разходи за лекарства, употреба на медицински средства и уреди;
- Разходи за болничен престой;
- Разходи за транспортиране при злополука;
- Спешно стоматологично лечение;
- Разходи за репатриране на тленни останки;
- Смърт от злополука.

Покритието може да бъде моделирано спрямо нуждите на клиента, като могат да бъдат добавяни и допълнителни екстри. Такава би могла да бъде например „отмяна на пътуване“ – свързва се с възстановяване на разходите и компенсация на застрахованото лице при отмяна, която не е продиктувана от форсмажорни обстоятелства, на негов полет.

IV. ИЗТОЧНИЦИ

- Ейбрахам Маслоу, „Мотивация и личност“, изд. Кибеа, 2010
- Н. Стефанов, К. Владимирова, М. Михайлов, М. Димитрова, “Управление на човешките ресурси”, изд. НБУ, 2014
- А. Миланова, П. Найденова, “Управление на човешкия капитал във фирмена среда”, изд. АИ "Проф. Марин Дринов", 2013
- Е.Евгениев, “Разработване на длъжностни характеристики“, изд. ИК Шанс, 2008
- „Ефективна мотивация на персонала“, изд. Софтпрес, 2007
- Strategic Human Resource Management: Definition & Importance“, <https://study.com>
- „Explain the role of HRM in organizations“, <http://open.lib.umn.edu>
- „Human Resource Management“, <https://www.inc.com>
- Национална класификация на професиите и длъжностите в Република България – 2011, <https://www.mlsp.government.bg/nkpd/>
- <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- <http://www.nsi.bg/>
- <https://www.az.government.bg/>
- <https://www.mlsp.government.bg/>
- <http://www.nssi.bg/>
- <https://www.sme.government.bg/>
- <https://eumis2020.government.bg/>
- <http://www.lawsbg.com>
- <https://www.lex.bg/>
- <http://www.businessdictionary.com/>
- <https://www.capital.bg/>
- <http://www.entrepreneur.bg/>
- <https://www.bg-ikonomika.com>
- <https://www.investor.bg/>
- <https://money.bg/>
- <https://www.entrepreneur.com/>
- <https://www.forbes.com>
- <https://www.manager.bg/>

- <https://www.novavizia.com>
- <https://smart4business.bg>
- <https://www.wsj.com/>
- <https://www.humanresourcesedu.org>
- <https://www.smartsheet.com/human-resource-management>
- <http://trudipravo.bg>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Маргарита Харизанова¹, Надя Миронова², Татяна Кичева³

УВОД

Присъединяването на България към ЕС е важно историческо събитие, което поражда значими предизвикателства и възможности за развитие на българското общество и икономика. Тези промени са свързани до голяма степен с развитието на човешките ресурси – основен фактор за просперитета на организациите и обществото. В съвременността човешките ресурси са признати като най-ценните ресурси, гарантиращи конкурентоспособността на организациите, техния растеж и устойчиво развитие. Даже в периоди на криза човешките ресурси със своите компетенции могат да подпомогнат бизнеса в търсенето на нови стратегии за развитие на организациите. Запазването на квалифицираните специалисти в тези условия е основна задача на управлението, което ще ги направи по-гъвкави и адаптивни.

Дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси, са съществена част от мениджмънта на организациите. Теорията и практиката признават единодушно, че те са един изключително ефективен и полезен начин да се обединят човешките ресурси с останалите ресурси на организацията, за да се постигнат нейните цели. Оказва се, че тези цели са силно зависими от хората, от техните знания, умения, качества, навици и поведение. В този аспект управлението на човешките ресурси е и стратегия, и оперативно управление.

Целта на настоящата студия е да се оцени състоянието на системата за управление на човешките ресурси в българските организации в теоретично и практическо отношение, като се идентифицират основните проблеми, стоящи пред тях, и наличните потенциални възможности.

Тезата на авторите е, че структурата и ефективността на системата за управление на човешките ресурси зависят от големината на организацията, структурираността на бизнес процесите и общата управленска политика.

Анализът е ориентиран на прагматично равнище. Определящото в него е да се оцени обективната ситуация при управлението на човешките ресурси в българските организации.

¹ Маргарита Харизанова е доктор по социално управление, професор и ръководител на катедра „Управление“ на УНСС; тел.: 81-95-576, harisanova@abv.bg ;

² Надя Миронова е доктор по социално управление, доцент в катедра „Управление“ на УНСС; тел.: 81-95-576, nadimir@abv.bg ;

³ Татяна Кичева е асистент в катедра „Управление“ УНСС; тел.: 81-95-314, tania_shtetinska@mail.bg .

1. СЪЩНОСТ НА HR МЕНИДЖМЪНТА

Основното конкурентно предимство в информационния свят не е себестойността, а знанията и уменията за адаптация на човешките ресурси. Новото предизвикателство за успешно развитие на организациите в условия на жестока конкуренция и глобализация са хората. Ролята на човешкия фактор става все по-значима за организацията. Хората, които работят в организацията, са най-същественият ѝ актив и средствата, вложени в тях, са най-добрата инвестиция. Това е така, защото стратегията на организацията е свързана винаги с промяна, а тази промяна се осъществява единствено от хората и е функция на тяхната компетентност. Днес HR мениджмънта играе съществена роля при постигането на конкурентни предимства за организацията поради няколко основни причини.

Първата е свързана с функционирането на икономиката на знанието.

Основният ресурс в икономиката на знанието не са финансите, а знанията. Ръководителите отбелязват, че управлението на знанието създава конкурентно предимство, което се състои в по-бързо и по-компетентно вземане на решение.

Основният стратегически алианс – Европейският съюз, в Меморандума за непрекъснато образование дефинира новата цел: „Видимо повишаване на инвестициите в човешки ресурси, така че най-голямото европейско богатство – хората – да са на първо място“.

Втората е свързана с функционирането на Интернет, позволяващо бърза комуникация между хората и организациите, и разпространение на знания.

Третата причина е глобализацията, иновацията, мрежите от организации и развитието на информационните технологии, които променят обществата и икономиките.

Естествено, при наличието на посочените причини в организациите се наблюдават промени в HR мениджмънта. Той придобива все по-стратегически измерения, ориентирайки се преди всичко към повишаване потенциала на човешкия ресурс в организацията, подготовката за осъществяване на непрекъснати промени и най-рационалното му използване за постигане на целите ѝ. Човешките ресурси в организацията са хората, които със своите знания, умения, навици и нагласи изпълняват организационните цели при високо качество и ефективност.

Управлението на човешките ресурси се дефинира като стратегически подход за управление на най-ценния ресурс за организацията – хората – които реализират нейните цели и осигуряват устойчиво конкурентно предимство чрез способността да създават уникалност, стойност и невъзможност за имитиране.

През 80-те години на XX век в американските организации се поставя акцента върху човешкия ресурс, изхождайки от концепцията за поддържане на конкурентни предимства. Разработването на стратегия и политика за HR мениджмънта се превръща в неотменима част от стратегическия бизнес план на организациите. Инвестициите в обучение, кариера, мотивация и здравословни условия на труд нарастват. Идеята, че хората са различни от финансовия капитал и от технологиите, създава възможност за уникално и дългосрочно предимство на организациите. Обвързването на стратегиите за HR мениджмънта с бизнес стратегията на организацията повишава организационната ефективност значително и създава подходяща фирмена култура.

Оптималното използване на човешкия потенциал се постига чрез последователни и съгласувани действия, които да поощряват сътрудничеството в организацията, мотивацията, разгръщането на таланта и вдъхновението на работещите. Така се постига баланс на индивидуалните с фирмените интереси.

2. ХАРАКТЕРНИ ОСОБЕНОСТИ И ЦЕЛИ НА МЕНИДЖМЪНТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

2.1. Особенности при HR мениджмънта

Съществуват редица особености при управлението на хората, които са свързани с обективната му свързаност с бизнеса на организацията (цели, стратегии, процеси). Тази взаимна връзка намира израз в:

- инвестиране в HR с цел ангажираност и поддържане на конкурентни предимства. Мениджмънтът на фирмите прилага политиката по HR при реализиране на целите;
- ролята на субектите при HR мениджмънта – отдела „HR“ и линейните ръководители. Отделът разработва стратегията и политиката по HR мениджмънта, а линейните ръководители ръководят подчинените си съгласно приетата политика или според техните правила и принципи. Поемането на съответната отговорност от висшето ръководство и линейните мениджъри за цялостната дейност по HR мениджмънта е отличителна черта на стратегическия мениджмънт;
- интегриране на стратегията по HR мениджмънта с бизнес стратегията на организацията. Това произтича от разбирането за ценността на човешкия ресурс в изпълнение на целите, промените и приноса на ръководителите в управлението на човешките ресурси;
- изграждане на система от ценности и фирмена култура, която да обединява интересите на ръководители и изпълнители при постигане на целите. Това се постига чрез прилагане на механизми за стимулиране, за подобряване условията на труд, чрез прилагане на единни правила за промоции и наказания и др. Тези механизми следва да присъстват във всички дейности, свързани с HR мениджмънта;
- актуализиране на организационните принципи в резултат на въздействието на външната и вътрешната среда на организациите с цел вземане на адекватни решения. По отношение на персонала тези промени засягат работата на екипите, начините за комуникиране, децентрализиране на структурите, промяна на компетентностите на работещите, оценка на изпълнението и формиране на възнагражденията.

2.2. Цели на HR мениджмънта

Основните цели на HR мениджмънта са икономически и социални.

Икономическите цели на HR мениджмънта са тези, които осигуряват:

- постигане на организационните цели чрез персонала;

- осигуряване на най-подходящата работна сила на приемлива за организацията цена;
- създаване на такава среда, която да поощрява ангажираността на работниците и служителите за качествено изпълнение на тяхната работа в съответствие с бизнес стратегията на организацията;
- използване на пълния капацитет и възможности на персонала в процеса на работа.
- В социалната област целите, които се дефинират при HR мениджмънта, са:
- създаване на безопасни и здравословни условия на труд;
- създаване на възможности за повишаване на знанията и уменията на работниците и служителите и за израстването им в кариерата;
- прилагане на политика за хармонизиране на бизнес потребностите с тези на човешките ресурси с цел подобряване на резултатите от работата;
- постигане на удовлетвореност от труда.

Изпълнението на тези цели е взаимно обусловено, тъй като реализирането на икономическите цели е предпоставка за постигане на социалните цели и обратното.

3. ПРЕДМЕТ И НЕОБХОДИМОСТ ОТ HR МЕНИДЖМЪНТА

Теорията и практиката на HR мениджмънта потвърждават, че това е ефективен способ за обединяване на човешките ресурси с останалите ресурси на организацията, за да се постигнат нейните цели. Особената сила на HR мениджмънта като практика на големите компании е в определянето на предмета на въздействие.

Предметът на HR мениджмънта се определя чрез привличането на подходящите хора на подходящите работни позиции, поддържането им и тяхното мотивиране.

Всеки от тези аспекти отразяват определени управленски дейности като:

- набиране и подбор на висококвалифициран персонал. То е обвързано с плановете за количествения и качествен състав на организацията. Този персонал, който ще осигури изпълнението на организационните цели;
- поддържане на наетия персонал. Процесът включва действия по осигуряване на атмосфера, която да разгърне таланта, творчеството, инициативата на човешките ресурси. Организационният и психологическият комфорт стимулират самоизявата и възможността за доказване в процеса на труда;
- мотивиране на човешките ресурси. Чрез него се активизира пригодността на индивидите и екипите за изпълнение на конкретни действия.

Всяка организация **се нуждае от професионален HR мениджмънт**. Тази необходимост е продиктувана от факторите на въздействие на вътрешната среда: стратегия, организационни цели, култура, структура и технология, както и човешките ресурси, които работят в нея. Промяната на тези фактори създава конкретни ситуации при HR мениджмънта. Целта на управление в тези случаи е изборът на управленски функции и дейности, за да се реагира с адекватни на ситуациите управленски решения.

3.1. Различия при управлението на персонала, HR мениджмънта и човешкия капитал

Стратегията за управлението на хората в организацията произтича от бизнес стратегията ѝ. В управлението участват ръководителите на различните йерархични нива и отдела по управление на персонала или HR.

Целта на управлението на този ресурс е да се привлекат професионалисти, които да осигурят приоритети и предимства в развитието на бизнеса.

В теорията и практиката намират приложение понятията управление на персонала и HR мениджмънт. Основните различия между тях са:

Първо, по отношение на тяхното съдържание. При управлението на персонала се акцентира върху поведението на човека в труда, междуличностните отношения и координирането на различните персонални функции. Докато при HR мениджмънта се подчертава значението на средата, постигнатите резултати и координацията между мениджмънта и организационното планиране.

Второ, по отношение на прилагания подход при управлението.

При управление на персонала той е функционален, а при HR мениджмънта – системен. Чрез него цялостната дейност по HR мениджмънт се насочва към постигане целите на организацията.

Трето, по отношение на резултатите от дейността на организацията. При управлението на персонала те са в резултат на изпълнение на мероприятията, включени в програмите на персонала. А за успеха при HR мениджмънта се съди от намаляване на разходите и нарастване на печалбата.

Четвърто, по отношение на инвестициите в човешките ресурси. Проблемът е свързан с развитието на хората в организациите, с тяхното обучение, кариера, условия на труд и мотивация. Разработването на бюджет при управлението на човешките ресурси позволява да не се отчитат само разходите, направени за тях, а стойността, която всеки ден те създават, изпълнявайки целите на организациите.

С появата на новата икономика на знанието най-значимия актив на организациите, който не се измерва и управлява ефективно, е човешкият капитал.

Човешкият капитал включва знанията, уменията, мотивацията и опита на хората в организацията. Той не е притежание на организацията, тя само го наема. Организацията може да повиши качеството на човешкия си капитал, като прилага различни методи за обучение.

Човешкият капитал е съществена част от интелектуалните активи на компанията. Те се разглеждат в трите категории: човешки капитал, структурен капитал и клиентски капитал.

При изчисляване на пазарната стойност на организацията е възможно тя да надвишава счетоводната ѝ стойност, т.е. компанията е по-ценна от стойността на нейните активи по счетоводния баланс. Това означава, че компанията притежава активи, които счетоводният баланс не успява да отрази – напр. знания, умения, мотивация на служителите, лоялност на клиентите, организационна инфраструктура, ефективност на бизнес процесите и др. Именно интелектуалните активи могат неколккратно да надхвърлят сумата на активите, отразена в счетоводния баланс.

Концепцията за управление на човешките ресурси се обогатява и развива с концепцията за управление на човешкия капитал. Според Армстронг¹ това се постига:

- чрез установяване на ясна връзка между дейностите по УЧР и организационния успех;
- чрез утвърждаване на тезата, че хората в организацията са актив, а не разход;
- чрез фокусиране на вниманието върху стратегиите и процесите на УЧР за създаването на стойност чрез хората;
- чрез засилване на ролята на HR специалистите като партньори на бизнеса;
- чрез създаване на система за измерване на създадената стойност от човешкия капитал.

И двете концепции имат своето място и значение в процеса на управление на хората в организацията. Време е за отговорно поведение в бизнеса и отчитане въздействието на хората за резултатите на бизнеса.

В практиката на организациите се прилагат два модела на HR мениджмънта: твърд и мек.

При твърдия модел на HR мениджмънта се прилага набиране, развитие и използване на служителите, които „пасват“ на фирмената култура. Човешките ресурси участват в изпълнението на разнообразни дейности, но не и във вземането на управленските решения. Твърдият подход, който прилага организацията, представлява процес на управление на изпълнението чрез създаване на общ набор от стратегически цели и непрекъснато съотнасяне на поведението на всеки индивид към бизнес целите.

Тази съвкупност от бизнес цели постоянно съсредоточава вниманието върху растежа и доходността. Така фокусиран, процесът на управление носи краткосрочно конкурентно предимство.

При мекия модел на HR мениджмънта се акцентира върху комуникацията, мотивацията и лидерството. Тези направления провокират ангажираността на персонала към целите и тяхното изпълнение при запазване на уважението и достойнството в отношението към отделния служител. Ръководствата на организациите са убедени, че това са основните фактори, допринасящи за способността на същите да остават гъвкави и да увеличават оборота и доходността от година на година, без да се променя броят на служителите.

Независимо кой модел ще приложи ръководството на организацията, HR мениджмънтът обединява съвкупност от функционални стратегии и политики по:

- набиране и подбор на човешки ресурси;
- проектиране на длъжности;
- оценяване на резултатите от трудовия процес;
- определяне на възнагражденията;
- обучение и развитие на персонала;
- създаване на здравословни и безопасни условия на труд;
- ангажиране и мотивиране на човешките ресурси.

¹ Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th ed., Kogan Page, London, 2006, p. 32.

4. ЕВОЛЮЦИЯ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Развитието на теоретичните направления в HR мениджмънта е обвързано с редица технически, технологически, организационни и социални промени в производството на организациите. Особено съществени промени, които засягат управлението на хората, са свързани с Първата промишлена революция. Коренно се променя трудовият процес и схващането за ролята на човека в този процес: трудът се превръща в средство за съществуване, възниква наемният труд/работник, появява се диференциация в оценяването на различни видове труд, появяват се новости в техниката, технологията и организация на труда, възникват нови отрасли в икономиката. Така в процеса на управление се обособява самостоятелна функция, свързана с персонала на фирмата.

Периодите в развитието на HR мениджмънта са:

1. Теоретични постановки, разработени от американски автори през 80-те години.
2. Развитие на тези идеи от английски автори в края на 80-те и началото на 90-те години, отличаващи се със скептично отношение за тяхното практическо приложение.
3. Въвеждане на концепцията за УЧР в системата на традиционното управление на персонала.

Първите две концепции в УЧР са известни като «модел на съответствието» и Харвардски модел.¹

Едно от първите определения на концепцията за УЧР е предложено от Мичиганската школа през 1984 г. – от Фомбрун и негови колеги.² Според тях УЧР и управлението на организационната структура трябва да съответстват на организационната стратегия. Цикълът на управление на човешките ресурси обхваща четири типови процеса или функции, които се осъществяват във всяка организация. Те са:

1. Подбор – осъществяване на адекватност между човешките ресурси и изпълняваните от тях дейности.
2. Оценяване – управление на ефективността.
3. Възнаграждение – как то се използва за повишаване на ефективността на организацията. По принцип, възнаграждението следва да се формира на базата както на краткосрочните, така и на дългосрочните резултати от труда на сътрудниците с презумцията, че организацията, работеща добре днес, ще достигне тези резултати и в бъдеще.
4. Създаване на висококвалифицирани сътрудници.

Според привържениците на този модел има тясна връзка на функцията УЧР с линейната структура на организацията чрез: създаване на базата данни ЧР, засилване ролята на мениджмънта в областта на ЧР и оценка на приноса на HR отдела в стратегическата, административната и оперативно-стопанската дейност на организацията.

Другата група създатели на концепция за УЧР са тези от Харвард, начело с Бир. Тази концепция е наречена от Боксал³ „Харвардски модел на УЧР“. В основата на модела е застъпено убеждението, че без информирането на мениджмънта за всички

¹ Армстронг, М. с.11.

² Fombrun, et al. Strategic HRM, Wiley, New York, 1984.

³ Boxall, P.F. Strategic HRM: A Beginning, a New Theoretical Direction. HRM Journal, 2 (3) pp. 61-79, 1992.

дейности по УЧР, включително за прилаганите подходи и принципи за изпълнение на тези цели, резултати няма да има. Отделни резултати на отделни ръководители в организацията може да има, но те ще са откъснати от общата стратегия за развитието ѝ. Стратегията в УЧР – това е подходът, ориентиран към дългосрочната перспектива и оценка на човешките ресурси като потенциални активи, а не променливи разходи в организацията.

Авторите отбелязват, че в „сферата на УЧР влизат всички тези управленски решения и действия, които влияят върху характера на отношенията между организацията и нейните сътрудници – човешките ресурси“.

Според Боксал преимуществата на този модел са:

- признанието и съгласуването на широк диапазон интереси на различни заинтересовани страни;
- признание важността на компромисите – явни и скрити, между интересите на собствениците и интересите на сътрудниците;
- разширяване на контекста на УЧР чрез засилване на влиянието на сътрудниците, усъвършенстване на организацията на труда и проблеми, съпътстващи стила на управление;
- признаване на влиянието на редица външни фактори върху процеса на избор на организационната стратегия и предложение за съчетаване на факторите на пазарното стопанство със социално-културните фактори;
- акцент върху приоритетността на активния стратегически избор, неподчиняващ се на ситуационно или външно въздействие.

Харвардският модел оказва силно влияние върху теорията и практиката на УЧР, като всички мениджъри поемат своята отговорност по отношение на човешките ресурси, а не само тези от HR отдела.

Друг представител на тази школа е Уолтън¹, който развива концепцията и подчертава важността на запазването на такива принципи като: привързаност и взаимност. Според него „новият модел на УЧР е основан на политиката, стимулираща взаимост – взаимни цели, взаимно влияние, взаимно уважение, взаимно възнаграждение, взаимна отговорност. Тази политика стимулира привързаността на сътрудниците към организацията, което би довело до по-добри икономически резултати и по-качествено развитие на човешките ресурси“. т.е. той предлага прилагането на гъвкавия подход в УЧР.

Принос в развитие на концепцията на УЧР имат и английските учени Гест, Леге, Хендри, Сисон, Стори и др. Гест (1987, 1989¹ 1991)² обогатява концепцията на Харвардската школа с формулирането на 4 нови цели при УЧР, които препоръчва да бъдат проверени в практиката:

1. Стратегическа интеграция – способността на организацията да съчетае задачите по УЧР със стратегическите планове, като се предостави възможността на

¹ Walton, R.E. From control to commitment in the work place. Harvard Business Review, 63, pp.76-84, 1985.

² Guest, D. E. HRM and industrial relations. Journal of Management Studies, 14 (5), 1987.

Guest, D. E. Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, January, pp. 48-51, 1989.

Guest, D. E. Personnel Management: the end of orthodoxy, British Journal of Industrial Relations, 29(2), pp. 149-176, 1991.

линейните мениджъри да внедряват елементи в системата на УЧР в процеса на вземане на управленски решения от тях.

2. Висока степен на привързаност – при реализация на организационните цели от сътрудниците;
3. Високо качество. То се обвързва с мениджърското поведение за постигане на високо качество на стоките и услугите, на управление на персонала и инвестициите за подобряване на качеството на труда на сътрудниците.
4. Гъвкавост. Тя осигурява конкурентноспособност и преимущества при внедряването на иновации в резултат на промените на пазара или новите открития.

По мнението на Гест, концепцията на УЧР съдържа много излишни елементи, които не зависят от поведението на сътрудниците.

Карен Леге¹ дефинира „твърдия модел“, който бе обяснен в предишния параграф, за признаването на човешките ресурси като всички други видове ресурси. За него са валидни три ключови аспекта в УЧР: гъвкавост във всичките й проявления, обучение на екипа за делегиране на власт и ангажираност и управление на културната сфера.

Сисон², от своя страна, предлага някои особености, асоцииращи се с УЧР, като:

1. Съгласуваност на принципите на кадровата политика с тази за планиране на бизнеса.
2. Освобождаване от отговорности по управление на персонала на функционалните мениджъри.
3. Преместване на фокуса на вниманието от мениджърите и профсъюзите в областта на отношенията върху тези между мениджърите и сътрудниците.
4. Акцентиране на значимостта на привързаност и проявление на инициативи от страна на сътрудниците и възприемане от страна на мениджърите на новата роля на „помощник“, „въдхновител“ и „движеща сила“.

При анализа на различните аспекти, предлагани от учените за концепцията за УЧР, има много общи постановки като: съгласуване на стратегията на организацията с УЧР, взаимност при разработването на тази стратегия, изпълнявана от сътрудниците, поемане на отговорности от страна на мениджмънта за развитие на човешкине ресурси с цел повишаване на икономическите резултати, грижата на мениджмънта за обучение и повишаване на квалификацията и в резултат на това – по-високо качество на стоките и услугите. Разбира се, в приносите на учените има и критика по отношение на реалните действия от страна на мениджмънта за развитие на човешките ресурси – т.е. добри постановки и политики, но неприложими в практиката на организациите. Въпросът е дали все още има само управление на персонала и автоматично сменяне на термина с този за УЧР? Дали философията на УЧР се внедрява ежедневно в практиката от HR специалистите?

Прилагането в практиката на УЧР е възможно при стратегическа интеграция, разработване на цялостна и последователна политика за човешките ресурси и осигуряване на привързаност и сътрудничество на служителите към организацията. Това предполага и изисква от мениджърите на всички управленски равнища висока степен

¹ Legge, K. HRM : a critical analysis. In ed. J. Storey, New Perspectives in HRM, Routledge, Londonq 1989.

² Sisson, K. Introducing the HRM Journal, HRM Journal, 1(1), pp. 1-11, 1990.

на решимост и компетентност за прилагане на тази политика съвместно със специалистите от HR отдела. Трудности съществуват при ангажирането на служителите с организационните цели и ценности, тъй като властта остава в ръцете на ръководители и собственици. Да се постигне пълна взаимност в тези ситуации не е възможно, когато работодателят решава да закрие или продаде компанията. Ако те не променят възгледите си относно човешките ресурси, то УЧР не може да се осъществи.

Според нас работодателите, които интегрират УЧР с това на организацията като стратегия, с акценти върху мотивацията и екипната работа, реализират по-висока производителност на труда и по-добри икономически резултати. Засилването на дейността по изграждане и развитие на позитивния психологически договор със сътрудниците повишава техния ангажимент, лоялност и удовлетвореност от труда и, както и реализираните успехи в личен и организационен аспект.

Теорията и практиката на HR мениджмънта се променя непрекъснато, в съответствие с промените на другите съставни части на организациите. Непрекъснатият стремеж към усъвършенстване на теорията и практиката е бил винаги предопределен от интересите на обществото да развива стабилна икономическа система. В преобладаващата си част тези резултати са свързани с влиянието на практиките, при които работят хората, на тяхното поведение и нагласи върху финансовите резултати на организациите.

5. ОТДЕЛЪТ HR И НЕГОВАТА РОЛЯ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА

В съвременните организации мястото и ролята на отдела (дирекция, направление) за HR са съществени в процеса на стратегическото планиране и управление, както и на повишаване на конкурентноспособността.

Управляващите отдават по-голямо предпочитание към HR мениджмънта, насочен към въвеждане на програми за мотивирането на заетите, програми за обучение и повишаване на квалификацията, промени във фирмената култура. Причините се коренят в бързите промени на външната среда, създаващи потребности от опит в управлението на този ресурс и прилагането на добрите управленски практики. Тези промени се отнасят до:

- увеличаването на разходите по издръжката на човешките ресурси;
- промененото демографско положение и ограниченото предлагане на професионалисти;
- шоките и иновации в технологиите;
- усложняване на правно-нормативна уредба на заетостта и трудовите отношения;
- засилващата се международна конкуренция, връзки, взаимоотношения, световната криза.

Това предизвиква внимание и ново отношение към човешките ресурси, играещи жизненоважна роля в бизнеса. Според Катрин Конърс, вицепрезидент на „Лиз Клейбърн“, човешките ресурси стават част от процеса на стратегическото планиране, развитието на фирмената политика, линейното планиране и процесите на сливане и поглъщане.

В малките и частните организации обикновено не съществува такъв отдел, а тези функции се поемат от собствениците, изпълнителните директори или предприемачи. При увеличаване размера на организациите и усложняване на тяхната дейност възниква и необходимостта от създаването на HR отдела.

В организационно отношение при него съществува различно структуриране (разделение) на дейността, осъществявана от служителите. Различават се четири модела:

А. Функционален тип разделение, при който се групират основните функции по HR мениджмънта: набиране, оценка и заплащане, обучение и развитие и т.н. (фиг.1.1.)

Коректното разпределение на функциите може да варира в зависимост от размера на организацията, способностите на наличния състав и философията на висшето ръководство за ролята на отдела HR.

При този тип структуриране дейностите се прехвърлят към подчинените направления. Това позволява задълбоченото професионализиране на труда, но в същото време води до ограничаване на компетенциите, тъй като за решаването на различни функционални области има различни специалисти в отдела HR.



Фиг. 1.1. Структуриране на отдела „HR“ по функции

Б. Разделение от типа „цели“.

При този модел, отделът HR разпределя своята дейност в две основни направления, според поставените цели:

- предотвратяване на неудовлетвореността от труда и
- повишаване на удовлетвореността от труда.

Така отделът концентрира работата си върху изпълнението на тези цели, които включват:

Първата цел: програми за предотвратяване на неудовлетвореността от труда – заетост, обучение, оценка и заплащане на труда, трудови отношения и административното обслужване на човешките ресурси в организацията.

Втората цел: програми за повишаване на удовлетвореността от труда – проектиране на труда (обогащаване, разширяване, екипна работа) системи за подобряване на мотивацията, система за безопасни условия на труда, система на открити комуникации.

В. Референтен тип разделение. При този модел към отделните подразделения в организациите се прикрепват референти от HR отдела. Референтът като единствен партньор на подразделението трябва да притежава широка квалификация.

Тази система е по-близко до сътрудниците и до проблемите, които те решават. Той им оказва консултация и участва в решаването на възникналия проблем – преместване, наказание, оценка, договаряне и т.н.

Г. Разделение на труда според категориите персонал – управленски, изпълнители и сътрудници, обслужващ и т.н. Членовете на HR отдела трябва да имат, както и при предходния модел, по-широка компетентност. Те поемат всички дейности от набирането до трудовите отношения за съответната категория персонал. Отговорността се увеличава, но и сложността на проблемите също. Професионализмът на тези членове е от изключително значение.

Съществено значение в тази връзка има и въпросът за разпределението на компетенциите между отдела HR, от една страна, и линейните ръководители в професионалните подразделения – от друга.

В практиката често се наблюдава тенденция към децентрализиране, т.е. към прехвърляне на компетенциите по отношение на персонала към линейните ръководители.

Ограничава се ролята на отдела до наблюдаваща и консултантка по отношение на човешките ресурси. Критично се отбелязва, че децентрализирането може да доведе до депрофесионализиране на HR мениджмънта.

Отделът HR трябва да заема ключова роля при управлението на хората при сътрудничество с линейните мениджъри. Те следват и действат в съответствие с препоръките на HR отдела при реализацията на различни политики, програми и процедури, свързани с изпълнителите. Същевременно без подкрепа от страна на различните управленски равнища програмите по HR мениджмънта не биха се увенчали с успех.

Затова се препоръчва такова разпределение на компетенциите, при което линейните мениджъри поемат отделни задачи, а HR отдела – принципните въпроси, при съчетаване и на отговорности. Този отдел изпълнява много съществена роля: осигуряването на единна политика по HR мениджмънта. Затова ръководителят на отдела (вицепрезидента по HR) е желателно да участва в управителния съвет (борда) на организацията. Така той ще може да развива и прилага стратегиите, политиката и програмите за HR мениджмънта.

В последните години се измества ролята на HR отдела и специалистите, работещи в него – тя се съсредоточава върху стратегическата функция, а не толкова към оперативните задачи. Промените, кризите в организациите изискват разработване на стратегии за задържането, преквалифицирането и мотивирането на Ч.Р. в следващите години. Така стратегията по УЧР се интегрира с бизнес стратегията, за да се осигури устойчиво развитие и просперитет на организацията при взаимност и доверие между работодатели и служители.

Същевременно се увеличават изискванията към квалификацията и професионализма на HR мениджърите. Важно условие за успешното решаване на тази задача е

определянето на стандарти за знанията и уменията, които трябва да притежават работещите в тази област, както и непрестанното им актуализиране. Авторитетните институции в Европа и САЩ обединяват усилия в тази посока – Европейската асоциация за управление на персонала (ЕАРМ), Английският институт за развитие на персонала (ТРД), Немското общество по проблемите на персонала (DGFP), Американско общество за администратори по персонала (ASPA). Към него функционира Институт за акредитация (организация с идеална цел), предлагащ на ръководителите възможността да се акредитират като специалисти в различните области на HR мениджмънта.

В България е създадена Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси, чиято цел е да представи професията „HR мениджмънт“ („Управление на персонала“) като престижна и значима за ръководствата на фирмите и организациите, влияеща върху фирмената стратегия и постигането на добри резултати в съответствие със световната практика и тенденции. Във връзка с това тя разработва и издава сертификати на работещите в тази област, които покриват показателите за знания и практически умения.

6. ПРИЛАГАНЕ НА СИСТЕМНИЯ ПОДХОД ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Разнообразието от дейности, които се включват в управлението на човешките ресурси, много често създава впечатлението, че то е сбор от самостоятелни или специфични методи и техники за решаване на проблемите, свързани с хората в организацията. Акцентирането върху автономията на функциите по управление на човешките ресурси води до отсъствието на обвързаността на дейността по управление на същите с организационните цели. То предопределя и ниската ефективност на дейността на човешките ресурси, което в крайна сметка рефлектира върху икономическите резултати. В този аспект на изследване е целесъобразно прилагането на системния подход при управление на човешките ресурси. От практическа гледна точка това осигурява реагиране на всяка една промяна в реализирането на отделните функции на системата. Причинно-следствените връзки между функциите на управлението на човешките ресурси и тяхното идентифициране помага на ръководителите да се ориентират във взаимодействието на тази система с вътрешната и външната среда, при прилагането на адекватни подходи и методи на управление.

При преобладаващата група от известни специалисти в управлението на човешките ресурси не присъства системата „човешки ресурси“, а се акцентира върху процеса на управление, върху инструментариума, прилаган в този процес и въздействията на средата върху управлението.

Например, при Byars,L. и L.Rue „управлението на човешките ресурси обхваща тяхното осигуряване и координиране“. (8, с. 6)

Според Donnelly,J., Gibson,J., Ivanchevich,J. „управлението на човешките ресурси може да се дефинира като процес на постигане на организационните цели чрез привличане, задържане, развиване, подходящо използване и освобождаване на човешките ресурси в организацията“. (9, с. 228)

При М. Армстронг „управлението на човешките ресурси е стратегически подход за набиране, мотивиране, развитие и управление на човешките ресурси на организацията.“(1, с.15)

Според Т. Христова „мениджмънтът на човешките ресурси е целенасочено въздействие върху обекта „хора“, за да трансформират пригодността и мотивацията си върху продукта на организацията, върху производителността, рентабилността, ефективността, пазарните позиции, печалбата, растежа на организацията. В този аспект на разглеждане, предмета на мениджмънта на човешките ресурси има три важни аспекта: привличането, задържането и мотивирането на подходящите човешки ресурси“(6, с.28).

Различните автори акцентират върху различни дейности от управлението на човешките ресурси или върху прилаганите подходи и методи в процеса на управление. Всички единодушно свързват управлението с изпълнението на целите на организацията и ефекта върху крайните резултати.

Прилагането на системния подход при управлението на човешките ресурси и формирането на системата за управление на човешките ресурси е приложено от Д. Шопов и М. Атанасова. (6). Според тях „системата за управление на човешките ресурси обхваща всички дейности, които трябва да се осъществят в нейните рамки, връзките между тях, взаимодействието им със заобикалящата среда и начина на функциониране с оглед да се реализират целите на организацията“. В продължение на дефиницията те идентифицират входа, изхода и съответните процеси на трансформация на входните променливи в изходни. Елементите на системата за управление на човешките ресурси включват дейностите: анализ на длъжностите, проектиране на длъжностите, планиране на човешките ресурси, подборът на персонала, обучението и развитието, оценяването и заплащането на труда, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труда и на последно място – усъвършенстване на трудовите отношения“. (8, с. 45)

Според нас прилагането на системния подход при управление на човешките ресурси позволява да се оценят резултатите и степента на изпълнение на организационните цели. Въпреки че е трудно да се признае съществуването на тясна връзка между дейностите по управление на човешките ресурси и рентабилността на организацията, практиката доказва тази взаимовръзка. Организациите, които интегрират управлението на човешките ресурси с бизнес стратегията, постигат по-висока производителност, ангажираност и удовлетвореност.

В настоящата студия се базираме на системата за управление на човешките ресурси при конфигурация от функции за управление на човешките ресурси, описана при анализа. Тази конфигурация е съобразена с практиката на българските организации. **Тезите са:**

1. Прилагането на система за управление на човешките ресурси обединява дейностите и позволява да се изпълняват ефективно от мениджъра „човешки ресурси“ и специалистите в отдела.
2. Стратегията и политиката на УЧР определят системата от функции и са свързани пряко с конкурентоспособността на организацията.

3. Човешките ресурси създават стойност на организацията и тяхното адекватно и компетентно управление е проблем на всяка организация. Чрез системния подход се изследват взаимните връзки, при които промяната на всяка една от функциите води до промяна на останалите в системата.

При анализа на системата за управление на човешките ресурси е целесъобразно прилагането и на процесен подход в допълнение към системния подход, тъй като всяка дейност (функция) представлява **сфера на действие** от определен управленски процес, а системата на управление на конкретния обект (човешките ресурси – това е съвкупността от функции, свързани в един управленски цикъл) (4, с.115). Така се формира специфичен интегриран подход при изследване на функциите на системата управление на човешките ресурси, който е приложен в настоящето изследване:

1. Особеностите на системата за управление на човешките ресурси се идентифицират с входните и изходни параметри – това са човешките ресурси. На входа тези ресурси постъпват със своите знания, умения, нагласи и мотивация за успешна реализация в съответната организация. На изхода човешките ресурси се дефинират с новите промени в количествените и качествените характеристики на същите и нивото на тяхното трудово представяне. Промяна се наблюдава и по отношение на: поведение, ценности, развитие и промоции паралелно с развитието и промяната на организацията. В този аспект на изследване изходът на системата за управление на човешките ресурси включва микс от разнообразни компоненти, които са обект на анализ при определяне на ефективността от функционирането ѝ.
2. Дейностите (елементи, функции) на системата за управление на човешките ресурси са разнообразни: от планиране на Ч.Р. до подобряване на условията на труд.

В ерата на информационното общество глобалните социално-икономически промени, промените в същността на работата, в организациите, в човешките ресурси, са тенденции, които изискват промяна на конвенционалните методи за управление. Главното, което отличава една компания от друга е именно нейната стратегия по отношение на човешките ресурси.

Естествено е при подобен контекст в организацията да се наблюдават промени в ролята и мястото на управлението на човешките ресурси. Те са средството и пътят към изграждане на ефективни организации, които гледат не в настоящето, а в бъдещето. Високата конкуренция на пазара, дефицитът на квалифицирани специалисти и динамично нарастващата емиграция на млади, иновативно мислещи и мотивирани експерти, поставя редица въпроси пред организациите относно тяхната конкурентоспособност да привличат и задържат таланти.

Управлението на човешките ресурси играе водеща роля за успешното осъществяване на фирмената стратегия. Това е така, защото стратегията е свързана почти винаги с промяна, а тази промяна се осъществява единствено от хората и е функция от тяхната компетентност.

7. АНАЛИЗ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БЪЛГАРСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Голямото разнообразие от дейности, които се включват в УЧР, формира **системата за УЧР**. Системното изследване на този процес позволява да се изяснят елементите на тази система и взаимните им връзки, да се разкрие нейното взаимодействие с околната среда, начина на функциониране с оглед реализиране на организационните цели. Най-важната предпоставка за ефективното функциониране на системата за УЧР е тясната обвързаност между елементите на системата. Това са всички дейности, които трябва да се осъществяват в неговите рамки: анализ и проектиране на длъжностите, планиране на човешките ресурси, подбор, обучение и оценяване на персонала, заплащане на труда, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, усъвършенстване на трудовите отношения. Тези дейности се управляват (планират и осъществяват) от специалистите по УЧР или от друго лице в организацията. Начинът на извършване на дейностите може да бъде различен за различните организации, сфери и т.н. Подходите са разнообразни, но определящото в избор на конкретен метод е целта, поставена пред управлението на човешките ресурси в дадената организация. Тази цел се залага в **стратегията за УЧР**. Обикновено стратегията е създадена така, че да подпомага достигането на бизнес целите на организацията.

На основата на стратегията за УЧР може да се изгради и **политика за УЧР**. Политиката представлява система от правила за това как се случват нещата в организацията, свързани с УЧР. Тя се възприема като изява на намеренията, правилата за поведение. Чрез нея се формулират намеренията на организацията за начините, чрез които тя ще реализира своите цели.

Добрата стратегия и политика за работа със служителите има много предимства. Най-важните от тях са:

- Създаване на здравословна и продуктивна работна среда, в която хората искат да работят. Това ограничава текучеството сред персонала и следователно намалява разходите за набиране, подбор и въвеждащо обучение на нови служители.
- Извършване на професионален подбор на служители, съобразно изискванията на работните позиции.
- Мотивиране на служителите за по-качествени резултати.
- Създаване на среда за задържане на талантливите служители. Стимулирането на творчеството и въвеждането на новости и добри решения помага на организацията да успее в конкурентна среда.
- Подобряване на фирмения имидж пред служителите и клиентите. Освен че има смисъл от гледна точка на бизнеса, управлението на служителите е нещо, което е тясно свързано със закона в определени ситуации. Последиците от лошото решаване на проблем, касаещ например дисциплината, дискриминацията или жалбите, могат да доведат до съдебни искове.

Всяка организация трябва да има писмено формулирана и последователно прилагана политика и стратегия за работа с човешките ресурси, защото те създават точно нужните правила за подобряване на постиженията на служителите

на работното им място. Политиката за УЧР е насочена към постигане на такова състояние на системата от човешки ресурси на организацията (като съвкупност и съотношение между отделните групи персонал, обособени по различни признаци), което би допринесло за най-доброто изпълнение на стратегията и целите на организацията.

Политиката по УЧР включва:

Първо, общата политика за управлението на системата от човешки ресурси на организацията, която е относително самостоятелна, но същевременно е част от общата политика на организацията, предназначена да се реализират стратегическите цели на организацията.

Второ, политиката по УЧР на организацията, съобразена с факторите и условията на външната среда.

Трето, политиката за осъществяване на конкретните функции и дейности от управлението на човешките ресурси за:

- формирането на системата от човешки ресурси – определяне на потребностите, набирането, подбора и наемането на персонала;
- развитието на човешките ресурси на организацията – въвеждането в работата на организацията, обучение, професионална квалификация и преквалификация, управление на кариерата и др.;
- стимулирането и мотивирането на персонала – оценка на труда и на трудовото представяне, изграждане на системи за заплащане и стимулиране и др.;
- ефективното използване на заетите – условия на труд, трудови отношения, стимулиращи постигането на най-добри резултати и др. (7, с. 82-83).

Политиката и стратегията могат да бъдат формулирани писмено или да имат конкретно проявление в практиката и традициите на отделните организации.

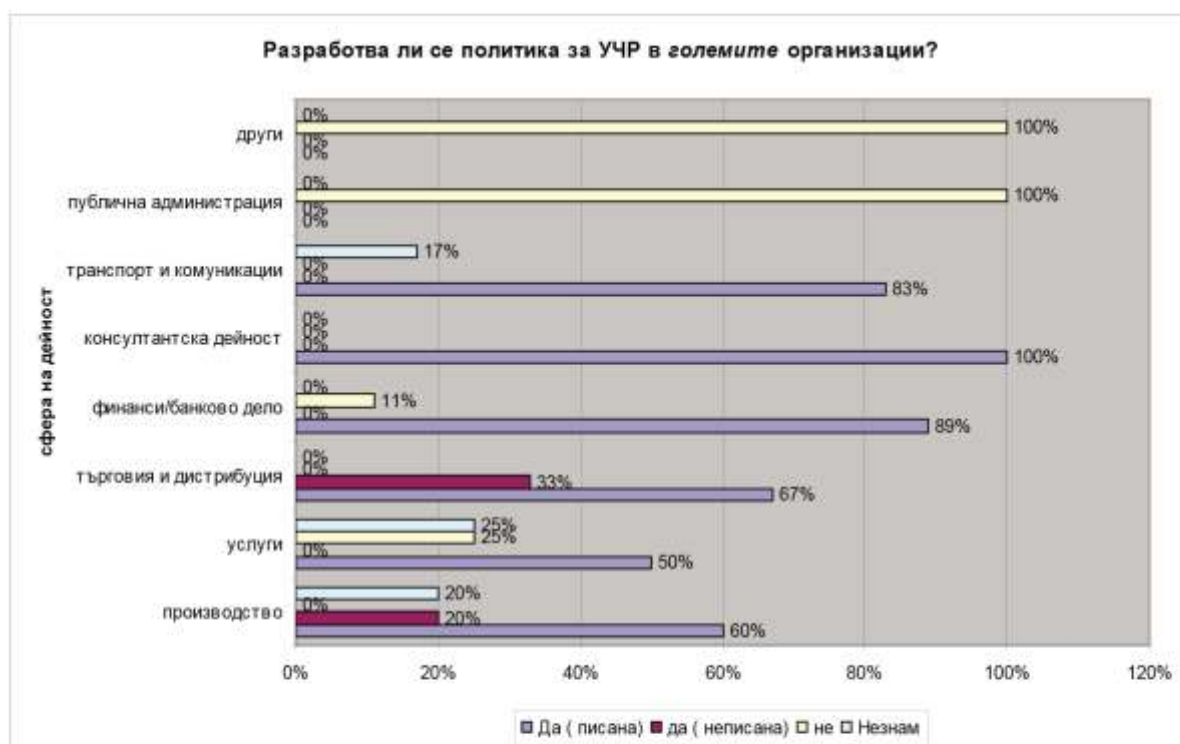
7.1. Изследване на системата на УЧР

Изследването на системата за управление на човешките ресурси, проведено в периода 2008-2009 г., показва, че все още в България се разработват стратегия и политика за УЧР в един ограничен периметър, предимно в големи и средни организации. Изследвани са 192 организации с различна големина и сфера на дейност, като от тях 17% са малки, 39% средни и 44% големи организации. В изследваните малки организации процентът на тези, които разработват писмена стратегия и политика за управление на човешките ресурси е почти 2 пъти по-малък от тези, чиито стратегии и политики за човешките ресурси са неписани (вж. Фиг.4.1.).

В средните структури делът на организациите, които разработват писана стратегия за сметка на тези, които имат неписана, постепенно започва да се увеличава (28 %срещу 11%). При големите организации процентът на тези, които разработват писана стратегия за УЧР, е много по-голям – 63%. Прави впечатление, че в 100% от изследваните организации от сферата на публичната администрация не се разработва нито стратегия, нито политика за УЧР (вж. Фиг. 4.2).



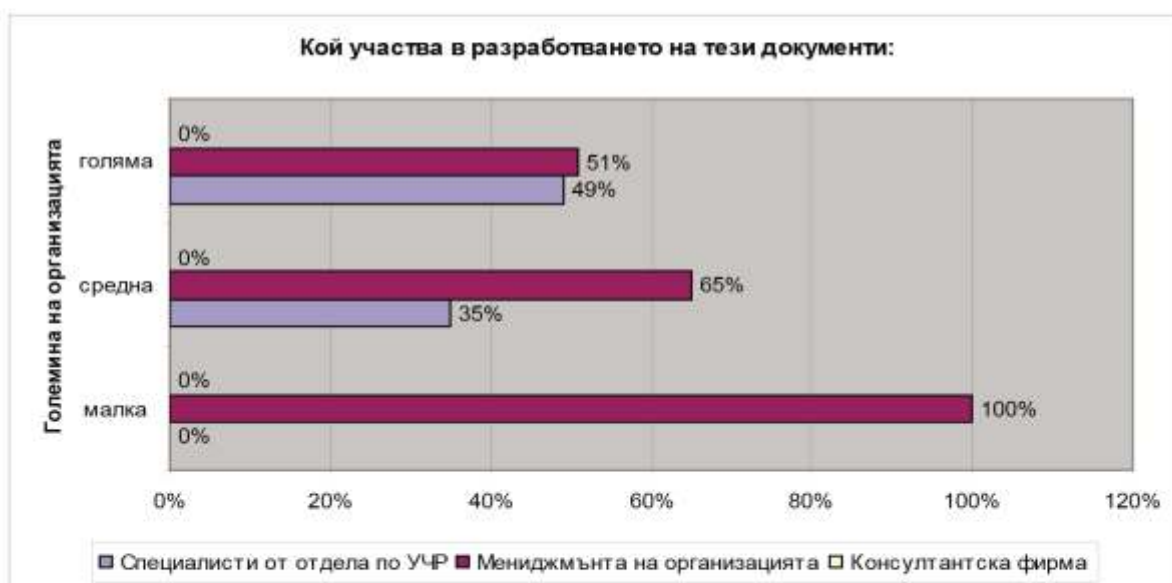
Фиг. 4.1. Организации, в които се разработва стратегия за УЧР



Фиг. 4.2. Разработване на политика за УЧР в големите организации

В подготовката на стратегията и политиката в изследваните организации участва мениджмънтът на организацията и отдел „Човешки ресурси“. Колкото по-голяма е организацията, толкова по-малка е ролята на мениджърите на организацията при разработването на стратегията и политиката за УЧР. В 100% от малките организа-

ции тези документи се разработват от мениджмънта на фирмата, при средните този процент вече намалява на 65%, докато в големите организации той е вече само 51%. В останалите случаи тези документи се разработват от отдела „Човешки ресурси“ в предприятието. Това се дължи на обстоятелството, че в малките и средни фирми по-често липсва отдел „Човешки ресурси“ и функциите по управление на човешките ресурси се поемат от собствениците или мениджърите на организациите. Прави впечатление, че в нито една от изследваните организации за разработването на тези документи не се използват услугите на консултантска фирма.



Фиг. 4.3. Субекти, разработващи стратегията и политиката за УЧР в изследваните организации

7.1.1 Анализ и проектиране на длъжностите

Проектирането и анализът на длъжностите акцентират върху условията, в които се осъществява работата на хората, използваните методи, задълженията, които отговарят на разнообразни човешки потребности и на правата в труда. То е съобразено с използваната технология в организацията, с целите, с възможностите на тези, които ще изпълняват трудовите задачи.

В процеса на **проектиране** се прави опит за създаване на такива длъжности, които да съчетават едновременно благоприятно действие на околната среда, високата производителност и удовлетвореност на работещите от изпълнението на длъжността. Изходната база за проектирането на длъжността са различните техники: специализация, ротация, реинженеринг, разширяване на длъжността, обогатяване и използване на автономни работни групи. За качеството на проектирането се съди по това доколко са удовлетворени социалните и културните очаквания на работниците. Несъобразяването с тях може да доведе до нежелание за постъпване на работа, слаба мотивация и ниско качество на изпълнение на трудовите задължения.

Проектирането на длъжностите се определя като „структуриране на една човешка дейност с цел задоволяване на технико-организационните изисквания на труда и психо-физиологичните нужди на работника“ (5,с.34). Проектирането на длъжности се свързва и обуславя не само от процесите на промяна, но и от необходимостта за балансиране на потребностите на организацията и нейните служители, за повишаване качеството на трудовия живот. Появата на новия тип икономика на знанието поставя нови предизвикателства пред проектирането на длъжностите.

Анализът на длъжностите е основна дейност за управлението на човешките ресурси. Получената информация от анализа на длъжностите се използва за: определяне на потребностите от персонал, подбора му, преценяването, разработването на програми и курсове за обучение, заплащането на труда и подобряване на условията на труд. Чрез анализа на длъжността се съставя описание и спецификация на длъжността. Описанието на длъжността систематизира информацията за задачите, задълженията, отговорностите на съответната длъжност и изискванията за знания, умения и способности.

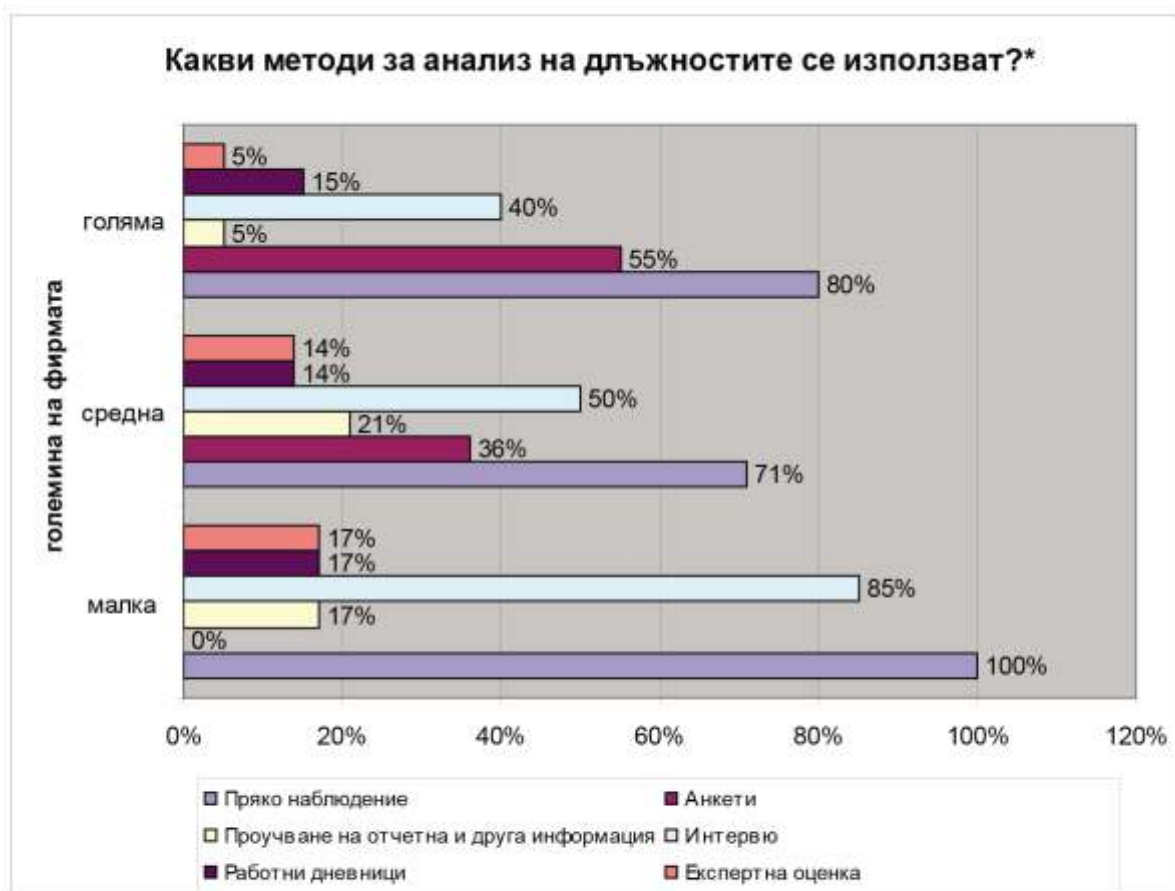
Разработването на тези документи е от съществено значение не само за отделите по УЧР, но и за работодателите, работниците – при тяхната оценката, при заплащането, при набирането на човешки ресурси и техния контрол. Основните методи, които се прилагат за осъществяване на анализа, са: анкетиране, интервюиране, експертни оценки, проучване на технико-технологичната, отчетната и друга документация.

В организациите – обект на настоящето изследване, които са осъзнали необходимостта от качествено проектиране и анализ на длъжностите, най-често използваният метод за анализ на длъжността е прякото наблюдение (Фиг. 4.4). Той се използва в 100% от малките, 71% от средните и 80% от големите фирми. Вторият най-предпочитан метод за анализ е интервюто (използван в 85% от малките, 50% от средните и 40% от големите организации). Най-малко използваните методи са експертна оценка (само 5% от големите фирми) и работни дневници. Очевидно, практиката се опира на по-бързите и оперативни, макар и не най-точни методи за получаването на информацията.

7.1.2 Планиране на човешките ресурси

Планирането на човешките ресурси представлява определяне на потребностите от персонал и формулиране на действията за тяхното удовлетворяване чрез разработване на планове и програми за развитие на всички елементи на УЧР в съответствие с целите и планове на организацията.

Необходимостта от планиране се предопределя и от развитието на икономиката в условията на протичащите процеси на глобализация и интеграция, увеличаваща се конкуренция, свободно движение на стоки, услуги, труд и капитали. Превръщането на икономиката в икономика на знанието, основана на бързо развиващите се информационни, комуникационни и други технологии, развитието на нови форми на заетост и други изискват дългосрочни и средносрочни политики и планове за заетостта (7, с.116)

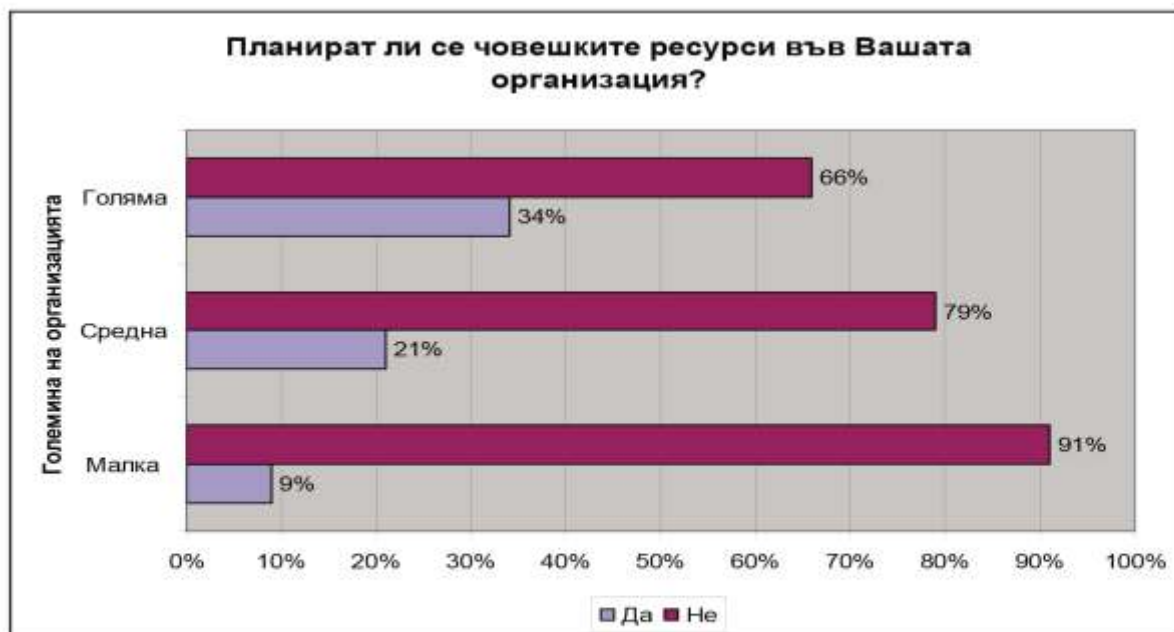


* сборът на процентите е повече от 100, тъй като е възможен повече от един отговор

Фиг. 4.4: Методи, използвани за анализ на длъжностите

Като значима управленска дейност планирането гарантира изпълнението на организационните цели чрез необходимия наличен състав с подходящи умения и знания. То е неразривна част от бизнес планирането на организацията. Осъществява се едновременно с разработването на останалите планове – маркетингов, производствен и финансов, като гарант за изпълнението на стратегията и целите на организацията. Планирането на човешките ресурси влияе положително върху цялостното развитие на организацията – повишаване на производителността на труда, подобряване качеството на трудовия живот, осигуряване адаптивност на човешките ресурси, намаляване на текучеството.

Плановите за човешките ресурси са важен управленски инструмент за въздействие и подготовка на организацията за бъдещи промени. Те предотвратяват необоснования разход на средства в случай на дефицит или излишък на човешки ресурси, тъй като се балансира търсенето и предлагането на труд в организацията и по такъв начин се оптимизира използването на способностите на хората. Въпреки неоспоримата важност на тази дейност обаче, едва **9% от малките, 21% от средните и 34% от големите предприятия** планират човешките си ресурси чрез обособена дейност и съпътстващите я инструменти (фиг. 4.5).



Фиг. 4.5: Състояние на дейността „Планиране на човешките ресурси“

7.1.3. Набиране и подбор на човешките ресурси

За всяка компания използването на качествени системи за набиране и подбор на служители е задължително условие за ефективно управление на човешките ресурси. И това е факт не само за големите по численост компании. Това е така, тъй като от качеството на постъпващите в една компания хора и начинът, по който те се търсят и привличат, се предопределят и резултатите – както на самите служители, така и на техните мениджъри, които трябва да ги управляват. Приемането в организацията на кандидати, които ще се справят с извършването на работата е обект на дейностите по набиране и подбор на персонал.

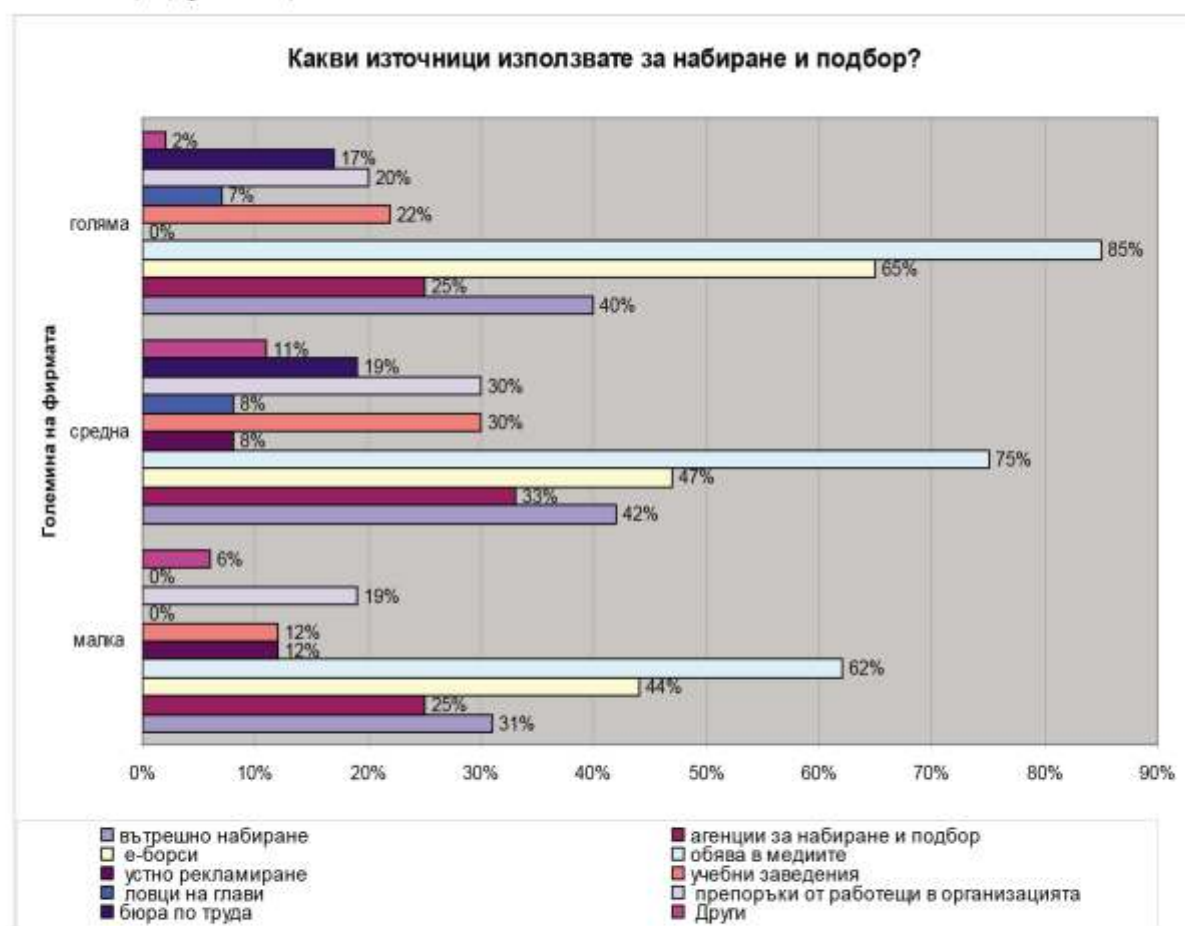
При *набирането* се определят изискванията към кандидатите в тясна взаимосвързка с профила на длъжността. В последните години се използва „компетентностният модел“ за фиксиране на набора от изисквания. На тази основа се разработват и обявите за вакантните длъжности, направени професионално, т.е. да осигурят привличането на кандидати, отговарящи на профила на изискванията на длъжностите.

Политиката на организацията в областта на набирането на персонал е част от нейната политика по отношение на човешките ѝ ресурси. Тя изразява намеренията на организацията за формирането, развитието и използването на персонала в съответствие със стратегията и плановете за развитие на основната ѝ дейност и наличието на съответна фирмена култура, традиции и практика. Основната цел на политиката по набирането е намирането на най-подходящите кандидати в съответствие с изискванията по отношение на персонала, произтичащи от нейните цели и стратегии за развитие и свързаните с тях стратегически и бизнес плановете. (7, с. 163)

Политиката на организацията по отношение на набирането изразява вижданията ѝ за начините на привличане на нови служители. Тя представлява писмено заявление

за намерения, основни идеи, правила, начини, чрез които да се реализират поставените стратегически и оперативни цели. В зависимост от възприетата стратегия и политика, организацията може да избира източниците за набиране на персонал – вътрешни или външни, както и разнообразни подходи за привличане на работна сила.

Според респондентите на настоящето изследване най-широко използваният източник за набиране на персонал е обявата в медиите (при 62% от малките, 75% от средните и 85% от големите организации). Следващия най-използван източник за набиране са е-борсите (44% от малките, 47% от средните и 65% от големите организации). Вътрешното набиране е по-честа практика при средните (42%) и големите организации (40%), отколкото при малките организации (31%). Причината за това е, че големите организации разполагат обективно с повече и по-компетентни служители, които могат да заемат овакантената длъжност (особено ако е мениджърска). Най-малко използваните източници за набиране са устното рекламиране (0% от големите фирми го използват) и ловците на глави (0% от малките, 8% от средните и 7% от големите). (фиг. 4.6)



* сборът на процентите е повече от 100, тъй като е възможен повече от един отговор

Фиг. 4.6 : Източници за набиране и подбор на персонал

След получаване на необходимите документи от кандидатите, започва процесът на *подбор*. Професионалният подбор предполага участието на специалисти по на-

биране и подбор, а при отсъствие – ползването на аутсорсинг. „В процеса на подбор специалистите, осъществяващи подбора, трябва да предвидят възможно най-точно бъдещата производителност на наемания в организацията кандидат, неговия принос за постигане на целите и стратегията на организацията, за увеличаване на печалбата и имиджа ѝ, за разширяване на пазарите и увеличаване на клиентите, за приобщаването му в колектива, за психологическия климат в организацията и др. (7, с. 169). Разбирането за процедурата на подбор зависи от компетентността на участниците в нея и изискванията на длъжностите. Професионалният подбор включва набор от методи за проверка на компетенциите на кандидатите на различни етапи с подходяща система за оценка и определяне на всеки етап на рейтинга на кандидатите. Тази система на проверка и оценка дава възможност за предвиждане на кандидати с висок рейтинг към следващите етапи и отпадане на други с нисък рейтинг. При професионално разработена система на оценка, рейтингът идентифицира притежанието на определените компетенции или тяхното отсъствие. Преминаването през определени етапи в процедурата за подбор осъществява процеса, но тя е гарант за намаляване на риска при подбора на кандидати, неотговарящи на профила „годност“ (при сравняване на профила „изисквания“ с профила „способности“).

Най-често използваните методи за подбор на човешки ресурси в българската практика са **интервюто и тестовете**. Интервю се използва в **87% от малките, 92% от средните и 100% от големите** организации. Тестове прилагат **31% от малките, 39% от средните и 32% от големите** организации. Методът „центрове за оценка“ не се използва в нито едно от изследваните предприятия, което е в пълен контраст със световните тенденции в сферата на УЧР. Обяснение на този факт е практическата липса на подобни специализирани центрове, които разполагат със съответна методика и експертен състав.

В съвременните организации дейността по набирането и подбора завършва с **въвеждането** на назначените кандидати в организацията. За целта се разработват в отдела по „управление на човешките ресурси“ (УЧР) програми за това въвеждане.

Информацията, която се предоставя на новопостъпилия е за: функциите на звеното, в което е назначен новият сътрудник; основни трудови задължения и отговорности на сътрудника; политиката, процедурите и правилата за работа в звеното; запознаване с основните помещения за работа на звеното и др. (7, с. 204). Ориентацията на работната позиция улеснява адаптирането на всеки новопостъпил служител, повишава ангажираността на същия към организацията и съдейства за изпълнение на организационните цели. Достойното присматане в екипа, разясняване на всички аспекти от неговата дейност, начина на комуникиране, на оценяване, на развитие са съществени за неговата работа.

7.1.4. Преценяване на човешките ресурси

Тази дейност играе решаваща роля в организацията за обосноваване на персоналните решения, свързани с движението на човешките ресурси – преместване, повишаване, понижаване, уволнение, диференциране или промяна на системата на възнаграждение, на обучение, на кариерно развитие, на мотивация. Преценяването на човешките

ресурси е структуриран и нормативно регламентиран процес, който се основава на специално разработена система за оценка.

Обща тенденция в управлението на проспериращите организации е разработването на такива системи за оценка, които да сведат до минимум оценъчните конфликти, да постигнат съгласуваност във възприятията и да увеличат резултатите на индивидуалните работници и работата на екипите.

Всяка организация се съобразява със специфични принципи, правила, изисквания и процедури за оценяване на работното представяне при разработването на системата за преценяване на човешките ресурси. В тази система са отразени стила на ръководство, стратегията и политиката при управление на човешките ресурси, ценности и норми на фирмената култура.

Правилното функциониране на системата за оценка оказва влияние върху психологическия климат в организацията. Освен това, системата за оценка рефлектира и върху други направления в кадровата политика – обучение и повишение на квалификацията, определяне размера на заплатата и израстване в кариерата. Неговото ниско или недостатъчно качество води до затруднения в провеждането на посочените процеси и влияе негативно върху качеството им. Добре формулираното и правилно извършено преценяване на човешките ресурси не само им дава възможност да получат информация за това как се оценява тяхната дейност, но то е един от основните мотиватори за изпълнение на бъдещите задачи. В организации, в които оценяването е предимно формална дейност, то не дава почти никакви ориентири за адекватни на реалното състояние решения от страна на мениджмънта.

Много са компаниите, за които вече никой не си спомня. Когато търсим причините за провала на една организация, може би последната, за която бихме се сетили, е липсата на система за оценяване на персонала. Но в бизнес, в който добавената стойност се формира в най-голяма степен от добавената стойност на хората, вътрешната система за оценка на труда има пряко отношение към развитието на компанията и способността ѝ да се възпроизвежда с печалба. Защото оценяването на служителите има за цел да оптимизира ефективността на работата чрез по-добра организация на човешките ресурси, развитие на техните способности и пълно разгръщане на потенциала им. Оценяването на персонала е един от ключовите елементи в системата на управление заедно и наравно с подбор, обучение, развитие и възнаграждение. Този процес помага също на служителите да осъзнаят по-добре своята роля и място в организацията и изискванията на работодателя, както и да отговорят по-пълно на неговите нужди, като непрекъснато подобряват своята квалификация и умения.

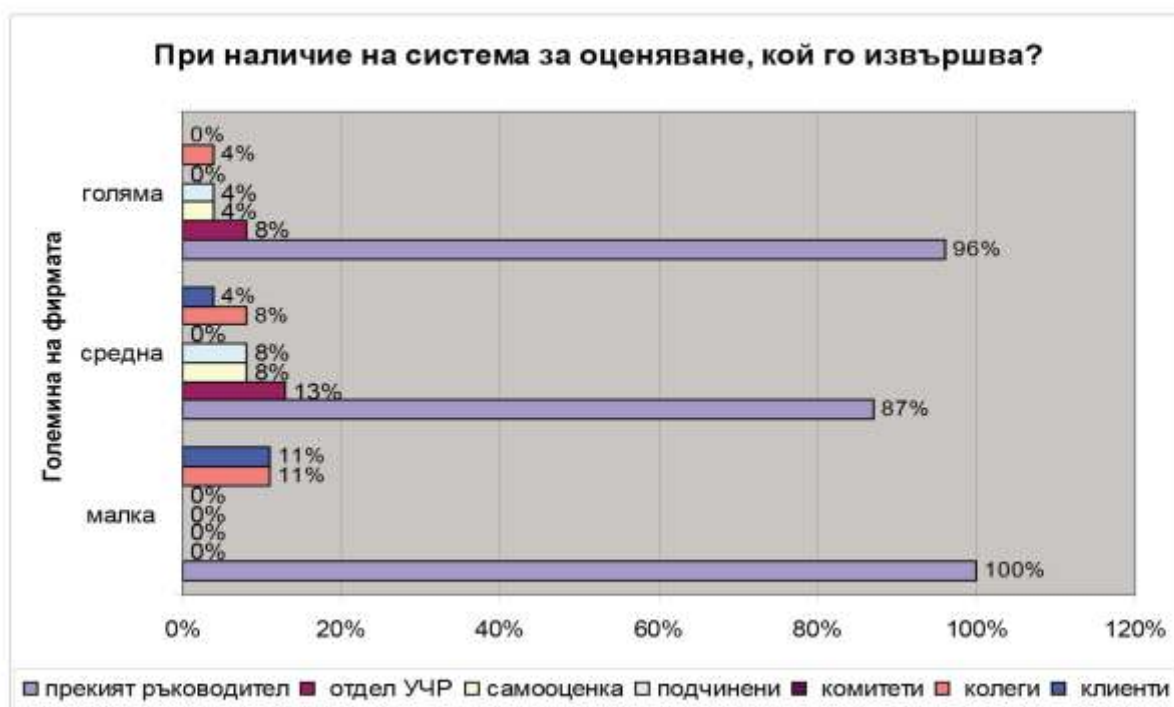
Правилно извършената оценка е най-полезна за развитие на вътрешната комуникация в организацията. В условията на динамично променящ се бизнес, когато възникват нови механизми за вземане на решения и се развиват съществуващите стандарти на работа, оценяването чрез своята позитивна обратна връзка към служителя и поставянето на цели, които са част от стратегията за развитие, помага на компанията да изгради нови вътрешни канали на комуникация.

В над 70% от всички изследвани организации се извършва преценяване на човешките ресурси. (фиг.4.7) В големите организации неформалното преценяване на пер-

сонала е само 3 %. Преценяване не се извършва в големите организации от сферата на публичната администрация (50%) и производството (40%).



Фиг. 4.7: Състояние на дейността „Преценяване на човешките ресурси“



Фиг. 4.8: Субекти на преценяването на човешките ресурси

При наличие на система за преняване най-често то се извършва от прекия ръководител (в 100% от малките, 87% от средните и 96% от големите организации). (фиг.4.8) Освен от прекия ръководител в малките организации преценяването се извършва и от клиенти (11%) и колеги (11%), като оценяването от колеги се използва най-много във фирмите от сферата на производството (50%) и търговията и дистрибуцията (50%).

В 8% от средните и 4% от големите организациите се използват и самооценката и оценката от страна на подчинените. В 13% от средните и 8% от големите предприятия оценяването се извършва от HR отдела. В нито една от изследваните организации преценяването не се извършва от комитети.

При професионално разработена система за оценка винаги се отчитат определени проблеми и грешки от организационен, информационен, методически и управленски характер. Преодоляването им е възможно при въвеждане система на оценка за всички, включително и за мениджмънта на организацията. Това се подчертава от редицата проведени социологически и психологически изследвания в последните години. Променя се нагласата към обекта на оценката, търсят се методите за оценка, диференциращи различието и неговото подобаващо оценяване в трудовото представяне на изпълнителите, които се отразяват по-нататък във възнаграждението, обучението и кариерата им.

7.1.5. Управление на възнагражденията

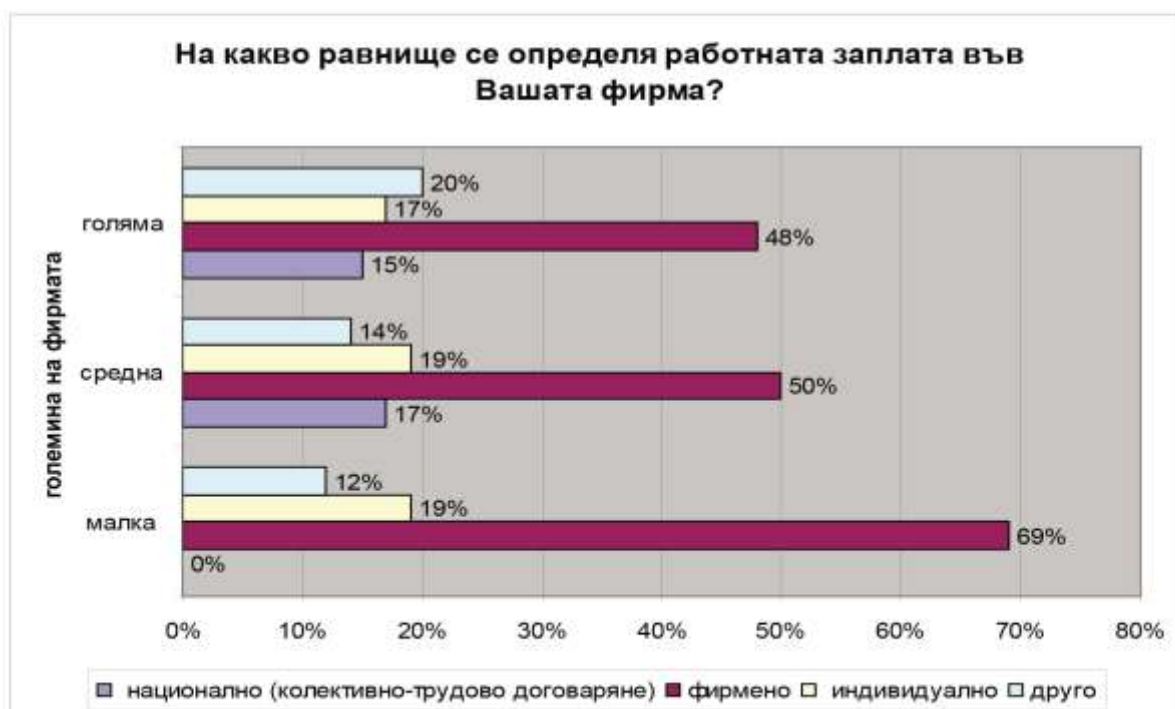
Тази дейност има решаващо влияние върху мотивацията на човешките ресурси от икономическа и психологическа гледна точка. Трудовото възнаграждение има изключително значение за успехите на всяка организация. То е главният регулатор на трудовите отношения и обвързването на целите на организацията с интересите на работещите в нея. Управлението на възнагражденията отразява философията на мениджмънта за привличане, задържане и мотивиране на хората, които желаят да работят в една организация.

Управлението на възнагражденията включва разработване, внедряване и поддържане на системите за монетарни и немонетарни плащания, които помагат да се подобрят качеството на изпълнението на работата, а оттам – развитието и успеха на организацията. Доброто управление привлича, поддържа и мотивира хората да работят по-производително, по-качествено и в съгласие с организацията. Познаването на елементите на системата за възнаграждения, тяхната структура и взаимовръзка, както и познаването и съобразяването с факторите, които ѝ влияят, са основата за управлението на възнагражденията. Ефективното управление на възнагражденията се гради върху намирането на най-точните решения за системата на възнаграждение. Справедливото и мотивиращо оценяване и възнаграждаване на служители на база на постиганите резултати е една от най-въздействащите техники за управление на човешките ресурси.

Утвърждаването на механизма за определяне на трудовите възнаграждения в отделната фирма (предприятие, организация) се осъществява чрез система от функционално свързани дейности, обединяващи дефинирането на цел (цели), формулирането на принципи, практически подходи и изготвянето на конкретен методическия

инструментариум за реализиране на посочената основна цел. То се затруднява поради противоречивите интереси на работодателите и наемните работници, между работодателите и синдикалните организации, правилата и ограниченията, налагани от трудовото законодателство в страната, факторите, влияещи върху възнагражденията за даден отрасъл.

В 69% от малките, 50% от средните и 48% от големите изследвани организации работната заплата се определя на фирмено ниво, колективно трудово договаряне има само в средните (17%) и големите компании (15%). (фиг. 4.9)



Фиг. 4.9 : Равнище, на което се определя работната заплата в организациите

Държавното участие намира израз преди всичко в утвърждаване на задължително минимално равнище на трудовото възнаграждение (МРЗ), в дефиниране на минимални задължителни параметри на част от паричните или натурални доплащания в заплата, на регламентирането и ползването на определени общо-задължителни правила и изисквания при обезщетяването на страните по трудовия договор, по начина на договарянето, правораздаването (съдебната защита) и др. подобни мерки, засягащи използването на работната сила, условията на труд и възможностите за квалификация и преквалификация. Останалите видове дейности, касаещи определянето на основните заплати, определянето на конкретните размери на доплащанията към нея, на темпа на нарастването на брутните трудови възнаграждения, на връзката и зависимостта на трудовото възнаграждение от инфлацията, размера на премиите, наградите, обезщетенията и др. подобни елементи на заплата, свързани с оценката на труда и неговите резултати са приоритетно предмет, задължение и отговорност на работодателите на отделните фирми, предприятия или организации, което те осъществяват след договаряне с наетите лица.

Най-популярният метод за мотивиране на служителите е чрез бонуси, които те получават срещу добре свършената работа.

Бонусният пакет не е самоцелен инструмент, а част от общата програма за възнаграждение, мотивация и задържане на служителите в компанията. Много е важно служителите да разбират и оценяват инвестициите, които работодателят прави за тях, както и начина на тяхното комуникиране.

Бонусната система трябва да поддържа баланса в йерархичната структура на организацията. Все повече компании се съобразяват с тенденцията, че служителите предпочитат непарични стимули пред материални възнаграждения. Успехът в борбата между компаниите да привлекат и задържат най-добрите зависи до голяма степен от това кой ще предложи най-привлекателни бонусни програми. Т. нар. бонуси са свързани както с мотивацията и професионалното развитие, така и с поддържането на баланса между работата и личния живот. Освен финансовите бонуси (премии, разпределяни между служителите през определен период от време), други обичайни непарични стимули са свързани с грижата за здравето и помощта при отглеждане на дете.

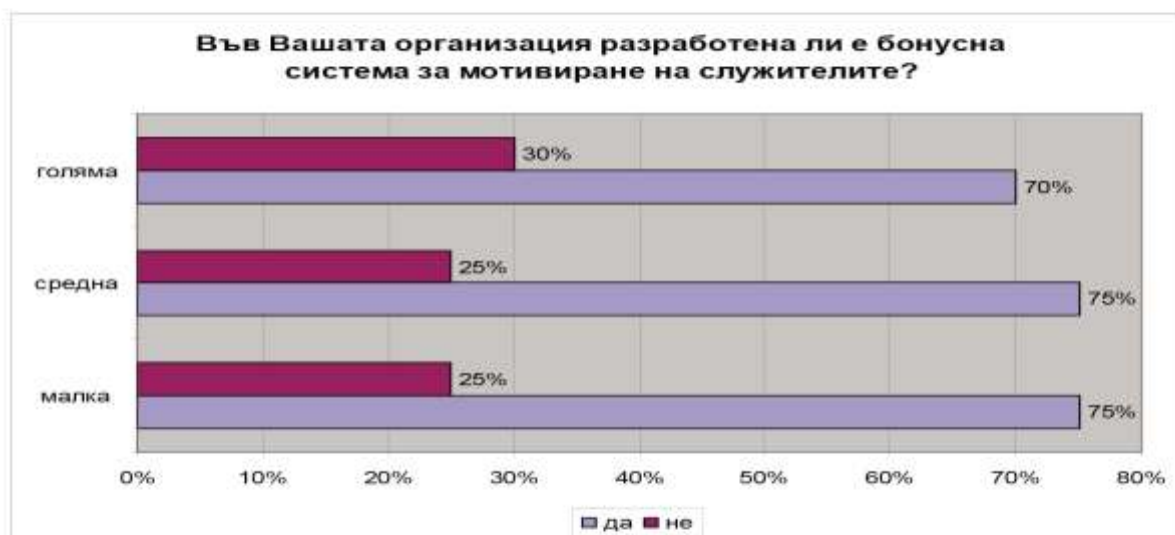
През последните години се залага много и на работата от разстояние. Най-често работодателите покриват разходи за предписани лекарства и за стоматологични услуги. Служителите могат да посещават безплатно определени лекарски кабинети или посещението при избран от тях лекар се заплаща от фирмата. Друг вид бонуси са свързани със специалното отношение към семейството. В тази категория бонуси се включват гъвкавото работно време, което може да е под формата на работа от дома или „компенсирано“ работно време – по-дълги работни дни за сметка на допълнителен почивен ден всяка седмица. Предлага се и възможност за „споделяне“ на работата на една и съща позиция, при която двама души си разделят времето, заплащането и бонусите. Професионалното обучение под форма на семинари и конференции и членството в професионални организации е заложено във всяка програма. Освен че разширява квалификацията, този тип тренинг е замислен като начин за подобряване на комуникацията с други отдели във фирмата.

В усилието си да спестят повече лично време на служителите си, някои от компаниите предлагат да извършват определени услуги вместо тях – например пощенски услуги, химическо чистене, храна за вкъщи, проявяване на снимки, правни услуги, планиране на почивки. Един на всеки 10 служители споделя, че организацията предлага терапевтичен масаж за намаляване на стреса. Друг вид бонус-мечта е т. нар. „Сабатикал“. Думата *sabbatical* (от англ. съботен, празничен) произлиза от библейската седма година, в която израилтяните оставят земята необработена, за да се възстанови почвата. За пръв път се въвежда в университетските среди като наименование за всяка седма година, в която преподавателите нямат лекции и могат да се посветят изцяло на изследователска дейност. В съвременния професионален живот понятието е свързано с продължителен платен или неплатен отпуск. Той може да е с времетраене от един месец до една година, като работещите се посвещават на свое хоби, пишат книга, пътешестват и т.н. Условието за получаване на такъв отпуск е дълъг стаж в една и съща компания.

Целта на всички програми е да намалят или компенсират стреса на работното място, като се стремят да поддържат ниво на висока удовлетвореност у всеки служител.

Бонусните програми са само един от стимулите за по-висока ефективност и задържане на персонала. За служителите са важни и работната среда, отношението с колегите и насърчаването на инициативността. Нито една съвременна компания обаче не би могла да изгради екип от добри специалисти без да предлага подобни програми. Ако фирмата няма възможност да инвестира в скъпоструващи бонуси, може да въведе програми, които изискват по-малко средства, но пък са достатъчно оригинални. Подобна практика ще създаде впечатление у служителите, че са част от уникална организация, която ги цени и за която си заслужава да дадат всичко от себе си.

Прави впечатление, че в много голям процент от изследваните организации е разработена бонусна система за мотивиране на служителите – в 75% от малките и средните предприятия и в 70% от големите. Бонусната система гарантира, че служителите, които изпълняват качествено своите задължения, ще получат по-високо заплащане и повече немонетарни придобивки и обратното.



Фиг. 4.10: Приложение на бонусната система при управление на възнагражденията

Управлението на възнагражденията е мощен лост за управление на организацията, за привличането и интегрирането на работещите в нея да участват и да работят за постигането на общата цел. (7, с. 228) Управлението на възнагражденията е в тясна взаимовръзка с останалите дейности в системата на управление на човешките ресурси – с анализа на длъжностите (основните критерии при формиране на работната заплата са съдържанието на длъжността), подбора и обучението (определящи квалификацията на изпълнителя и равнището на неговото трудово представяне), преценяването и решенията за промяна на възнаграждението, за обучение, за повишаване в длъжност, за мотивация.

7.1.6. Обучение на човешките ресурси

В условията на непрекъснати технологични и технически промени, конкуренция, интернационализация на икономиката, кризи, успяват тези организации, които реагират и най-бързо се адаптират към динамиката на средата. Въвеждането на непрекъснато

обучение в организацията, повишава компетентността на човешките ресурси, мотивира към по-високо качество на работата и съдейства за баланс на организационните и лични интереси. Чрез новите знания, умения и нагласи се повишава цената на труда на изпълнителите и се улеснява тяхната адаптация при новите условия на труд. Обучението на човешките ресурси е основата за развитието на кариерата им. Ценностната система на съвременните човешки ресурси е обвързана с развитие, усъвършенстване и себerealизация. Всяко обучение мотивира служителите за следващото, когато е обезпечена промяна в другите елементи на системата за управление на човешките ресурси – възнаграждение, промоция, трансфер, работа в екипи.

Обучението е стратегическа функция на управлението на човешките ресурси. Обучението е и част от политиката на организацията за ЧР. Когато реалното изпълнение се различава от желаното изпълнение, тогава е необходимо обучение. Дейностите по обучение и развитие трябва да бъдат проектирани и осъществени съобразно ефективния анализ на потребностите. Обучението започва още от първия ден на новоназначения служител и продължава през цялото време на работата му в компанията. То е съществена част от мотивацията му и е един от най-важните фактори за задържането му във фирмата.

Българските компании обръщат все по-голямо внимание на обучението и повишаването на квалификация на служителите си. Заедно с подбора на точните хора, тяхното привличане и мотивиране все по-важни за мениджърите по човешки ресурси стават темите за обучението и развитието на персонала, управлението на талантите и на знанието. Все повече работодатели инвестират в по-високата квалификация на своя персонал с ясното съзнание, че това прави хората им по-добри професионалисти и по този начин допринася за растежа на бизнеса. Да осъзнаеш необходимостта от продължаващо обучение на своите служители е първа стъпка към увеличаване на конкурентоспособността на компанията. Много от фирмите вече правят планиране и бюджети за обучение и имат инструменти, с които измерват ефекта от обученията. Тенденцията като цяло е за нарастване на средствата за обучение.

В изследваните организации (фиг. 4.11) най-често потребностите от обучение се определят от прекия ръководител – в 63% от малките, 83% от средните и 70% от големите фирми. В организациите, в които съществува отдел „Човешки ресурси“, необходимостта от обучение се определя от специалисти от този отдел – те са добре запознати с възможностите на служителите, те определят действителните нужди от промяна в знанията, уменията и нагласите на хората. В около 1/4 от всички изследвани организации не се извършва обучение.

Възможностите, които създава една организация за обучение и развитие, са сред най-значимите механизми на съвременния етап за свързване на дългосрочните цели на организацията с интересите на персонала. (7, с. 205) Обучението започва още от първия ден на новоназначения служител и продължава през цялото време на работата му в компанията. То е съществена част от мотивацията му и е един от най-важните фактори за задържането му във фирмата. Обучението имат ефект в няколко посоки. От една страна, поддържа необходимото ниво на квалификация и съответно на качеството на работа. Когато се провежда редовно, служителите опресняват познанията си и си припомнят някои полезни практики. Така те обръщат повече внимание на

съществени детайли в работата и резултатите от нея се запазват на необходимото ниво. От друга страна, обучението надгражда придобитите до момента познания и опит, повишава мотивацията на служителите и води до намаляване на текучеството. Като цяло служителите се чувстват удовлетворени от развитието си.



Фиг. 4.11: Субекти на системата за систематично обучение на човешките ресурси

Обучението помага още за:

- **Развиване на колективен дух и екипност.** Когато обученията са под формата на игра и са свързани по-скоро с развлечение и приятно прекарано време с колегите, тогава те спомагат за изграждане на екипност. Това се отразява после и на работата.
- **Повишаване на мотивацията и престижа.** Когато са редовни, обученията стимулират персонала да се интересува повече от извършваната от него дейност и да търси и алтернативни начини за самоусъвършенстване и повишаване на квалификацията. Това, от своя страна, води до подобряване на социалната среда и престижа на заеманата длъжност.

В теорията и практиката съществуват много и различни методи за обучение на човешките ресурси – без прекъсване на работата (на или извън работното място), с прекъсване на работата.

Най-често използваните методи за обучение според респондентите на изследването са: наставничеството, инструктажът, лекциите, курсовете и семинарите. (Фиг. 4.12) В 80% от изследваните големи фирми, 61% от средните и 54% от малките фирми се организират различни курсове и семинари за обучение на човешките ресурси. Тези обучения се провеждат непрекъснато. Повечето компании предпочитат груповите обучения. Причината е, че курсовете, предназначени само за един служител, го карат да се чувства игнориран и несигурен. Това може да доведе до обратния ефект и да попречи на нормалната работа на служителя. Груповите обучения до голяма степен помагат за изграждането на екип. Също така при тях има възможност по-квалифи-

цираните работници да обучават останалите. Така се преодолява ефектът на изолация на хората, които изостават в работата си или имат конкретни проблеми в нея.



*сборът на процентите е повече от 100, тъй като е възможен повече от един отговор

Фиг. 4.12: Методи за обучение в организацията

Критериите за успешно проведеното обучение са:

- увеличаване на повишенията в длъжност;
- повишаване на качеството на предлаганите продукти и услуги;
- намаляване на отсъствията от работа;
- повишаване на удовлетвореността на клиентите.

В съвременните организации е възприет принципът на непрекъснатото обучение на човешките ресурси. Този принцип е в съответствие с изискванията за систематичното обучение на човешките ресурси – индивидите постоянно да подобряват своята квалификация, като постепенно се издигат на нови, по-високи длъжности, даващи им възможност за по-голяма отговорност и поемане на предизвикателствата на кариерата, която организацията им предоставя.

7.1.7. Управление на кариерата

Управлението на кариерата е продължителен процес на поставяне на цели за професионално развитие, формулиране и осъществяване на стратегии за достигане на тези цели, проследяване и анализиране на резултатите. Успехът в кариерното разви-

тие се свързва с парите, властта, достъпа до информация, влиянието върху определена група подчинени.

Планирането на кариерата и приемствеността е особено важна за хората и организациите. То има съществена връзка с планирането на потребностите от кадри, планирането на процеса на обучение, на оценка и самооценка. Тенденциите в съвременните организации са, че кариерата е преди всичко отговорност на самите работещи, отколкото на организацията. Въпреки това организациите не би трябвало да абдикират от отговорностите си по осигуряване на система и инструменти за кариерно развитие. Това е необходимо, защото съществува пряка връзка между кариерата и самооценката на хората.

Това, което кара служителите в една фирма да останат лоялни към нея и да продължат да работят, независимо от трудностите, съпътстващи ежедневието на повечето фирми днес, е комплекс от фактори. Както всеки човек е единствен в своята уникалност, така и потребностите му имат йерархична приоритетност. Например за някои получаването на признание за добре свършена работа е фактор с висока значимост, за други – наличието на сплотен екип и приятелските взаимоотношения са условия, които се оказват решаващи за дългосрочната ангажираност на даден служител към фирмата, в която работи. При повечето хора значим фактор, който оказва влияние върху избора на професия или ново работно място, е възможността за развитие и кариера. Това е типично най-вече за хората с образование, вътрешна потребност и потенциал, което ги стимулира да се насочват към компании, предлагащи такива условия.

Кариерното развитие може да бъде планирано още с постъпването на работа, но за това са необходими реални доказателства за способностите, знанията и уменията на новия служител. По-надежден вариант е предложението за изкачване в йерархията или поемане на повече отговорности да бъде направено поетапно, след видимо справяне с настоящата длъжност.

Възможността за развитие и кариера е един от факторите, които влияят върху избора на даден служител да се ангажира по-дългосрочно към фирмата и да остане лоялен към нея. Неблагополучията в кариерно отношение логично водят до влошаване на мотивацията и ефикасността от действията на служителите. Това, от своя страна, рефлектира върху производителността и качеството на предлаганите продукти и услуги. Така губят служителите, клиентите, организацията и обществото като цяло. Въпреки това много организации в България пренебрегват този проблем и не инвестират ресурси в тази „необходима“ дейност.

В по-голямата част от изследваните организации съществува формално планиране на кариерата – в 69% от малките, 69% от средните и 52% от големите предприятия. (фиг. 4.13) В организациите, в които съществуват програми за управление на кариерата, най-често прилаганите методи са обучението (в 24% от малките, 25% от средните и 42% от големите организации) и придобиването на практически опит (в 14% от средните и 30% от големите фирми). Планирането на кариерата чрез приемственост се използва само в средните (11%) и в големите организации (12%), а коучингът – само в големите компании (8%).



Фиг. 4.13: Методи за планиране на кариерата

Развитието на човешките ресурси трябва да се разглежда като инвестиция на организацията, изискваща незабавни усилия, чиито бъдещи резултати ще могат да се измерят чрез показателите: повишаване на производителността, подобряване на социалния климат, подобряване на образователно-квалификационното равнище. Управлението и планирането на кариерата е механизъм за съчетаване интересите на организацията с интересите на заетите в нея.

ИЗВОДИ

1. Обвързаността между мениджмънта и управлението на човешките ресурси е силна и ефективна. Човешките ресурси създават добавена стойност, когато са мотивирани и ангажирани с фирмените цели.
2. Интеграцията на двата вида стратегии – организационната и тази за човешките ресурси, е необходимо и задължително условие за развитието на организацията и нейните човешки ресурси.
3. Обвързването на целите при УЧР като резултат от интеграцията в стратегиите е налице при балансиране на интересите на мениджъри и служители.
4. Професионалният мениджмънт следва да се осъществи от HR специалисти със съответната теоретична и практическа подготовка в УЧР.

5. Модерната смяна на наименованието на HR отдела не винаги е признак за реални и компетентни действия по УЧР.
6. В развитието на теорията и практиката съществуват различни становища на редица изследователи в УЧР: дейност, която коренно променя отношението и работата с човешките ресурси на мениджмънта, или това е „старо вино в нова лъскава опаковка“ (т.е. един от ресурсите на организацията). В добрите практики най-ценният ресурс е намиран по достойнство и резултатност на базата на прилагането на стратегическия управленски подход.
7. Ролята на HR отдела в УЧР се променя. Оперативните функции са заменени със стратегическите – нови политики и дейности за промяна на опита, на нагласите и мотивацията на човешките ресурси в резултат на непрекъснатите промени в организацията и външната среда.
8. Системата на човешките ресурси изисква компетентното ѝ управление при отчитане на въздействието на всеки един от нейните елементи върху останалите. Подценяването и пренебрегването на това основно свойство на организационната система води до изолирани и неадекватни решения на мениджмънта.
9. В проведеното изследване на системата УЧР преобладават големите предприятия – 44%, в които е налице HR отдел, разработващ стратегия и политика за УЧР, съвместно с мениджмънта и линейните ръководители. Планирането на Ч.Р. не е силната страна като практика на нашите организации. Тогава е спорен въпросът за интеграцията между бизнес плана и този за Ч.Р., за балансиране на различните цели и постигане на мотивация за тяхното реализиране.
10. В подбора на служители преобладават източниците за набиране – обяви в пресата и медиите, електронните трудови борси. Най-прилаганият метод на подбор е интервюто и неговите разновидности и частично – тестовите. Разнообразяването на методите в подбора би диференцирало кандидатите от гл.т. на техните компетентности и нагласи.
11. Преценяването на човешките ресурси е факт в преобладаващата част на изследваните организации. Продължава все още неговото осъществяване от прекия ръководител. Това създава възможност за наличие на субективизъм във вземането на решения. Практиката по отношение на методите за преценяване на човешките ресурси, както посочихме, е богата и демократизира процеса на оценка.
12. Проблеми при формиране и управление на възнагражденията съществуват относително: наличие или не на колективни трудови договори, използване на минималната работна заплата като база на договарянето, разработването на бонусни схеми, често покриващи добавките и обезщетенията по КТ.
13. Най-широко прилагана дейност от организациите в системата Ч.Р. е обучението на служителите. Известни са и се прилагат набор от методи за обучение: тренинги, наставничество, инструктаж, лекции, семинари.
14. Формалното планиране на кариерата на служителите е налице в големите предприятия – 52%, и средните – 69%. Базата за изкачване в йерархичната стълба е обучението и придобиването на професионален опит.

15. Управлението на човешките ресурси разширява своето въздействие върху мениджмънта на организацията. Добрите практики могат да се прилагат и в българските организации още по-отговорно и компетентно – при желание, воля и компетентност на мениджмънта.

ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

- Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. Делфин прес, 1993.
- Менеджмент. Под редакцията на Ф.М. Русинова и М. Л. Разу. Москва, ФБК-ПРЕСС, 1988.
- Фатхутдинов, Р.А., Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд., М: ЗАО „Бизнес-школа“, Интел-Синтез, 1997.
- Харизанова, М., М. Мирчев, и Н. Миронова. Мениджмънт. Ценности, комуникации, промяна. С., УНСС, 2006.
- Харизанова, М., Др. Бояджиев, и Н. Миронова. Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. С., 2006.
- Шопов, Д и М. Атанасова. Управление на човешките ресурси. С., Тракия-М, 1998.
- Владимирова, К. Управление на човешките ресурси. Стратегии, стандарти, практики. С., УИ „Стопанство“, 2006.
- Byars, L., L. Rue. Human Resource Management, Irwin, Illinois, 1987.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivanchovich, J. Fundamentals of Management, Irwin, Illinois, 1988.

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И ПЕРСПЕКТИВИ

Резюме:

Днес човешките ресурси са признати за най-ценния ресурс, гарантиращ конкурентоспособността на организациите, техния растеж и устойчиво развитие. И в периоди на промени и кризи човешките ресурси с техните компетенции и ангажимент могат да подпомогнат бизнеса при търсене на нови стратегии за развитие на организациите.

Управлението на човешките ресурси предполага стратегия и политика за развитието им, интегрирана с тази на бизнеса. Тази интеграция подпомага баланса на интересите между участниците при изпълнение на организационните цели.

На практика управлението на човешките ресурси се постига чрез осъществяване на различни дейности, обединени в системата Ч.Р. Тези дейности са обект на изследване в българската практика. Резултатите от него са посочени в последния параграф на студията.

Реалното управление на системата Ч.Р. в различните по размер и специфика предприятия изисква много знания и отговорност за реализирането му, съобразно добрите практики в това отношение. Мениджмънтът на организациите се нуждае от опит, последователност, воля и отговорност на действията в УЧР за гарантиране на prosperитета им.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM – STRUCTURE, FUNCTIONS AND FUTURE TRENDS

Abstract:

Nowadays the human resources are recognized as the most valuable resource which guarantees the competitive power of the companies, their development and sustainable growth. In both periods – in crisis and in changes, human resources with their competence and engagement can assist the business in the search of new strategies for company growth.

The human resource management requires a strategy and progress policy, integrated in this part of the business. This integration helps the balance of the interests among the participants of the organizational goals implementation.

In practice human resource management is achieved through different actions united in the system of HR. These actions are a subject of research in the Bulgarian practice, the results of which are pointed out in the final paragraph of the material.

The real human resource management in different size companies requires a lot of knowledge and responsibility for its practical implementation. The organization's management needs experience, succession, will-power, and responsibility in the human resource management actions in order to guarantee the company's prosperity.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Иновационни подходи в практиката по управление на човешките ресурси

**Доц. д-р Мирослава Пейчева, УНСС,
катедра „Човешки ресурси и социална защита“**

Резюме

По своята същност иновациите са нещо ново и различно. Иновациите са нововъведения, които могат да бъдат извършени в науката, практиката, областта на технологиите, управлението на човешките ресурси, медицината, строителството. Поддържаме мнението, че иновациите са само тези новости, които водят до положителни промени в обществото и начина на живот.

В практиките по управление на човешките ресурси сме свидетели на иновационни подходи прилагани най-често в дейностите по набиране и подбор на персонал, обучение на човешките ресурси и организацията на работа.

Ползите от иновационните подходи, прилагани в управлението на човешките ресурси са безспорни. Сред тях са: постигане на синергетичен ефект при формирането на виртуални екипи, премахване на географски граници, спестяване на време. Но независимо от посочените ползи иновациите трябва да бъдат прилагани преди всичко с мисъл за социалната сигурност, която ще осигурят на хората.

Ключови думи: иновации, онлайн набиране и подбор, он лайн обучения, организация на работа, виртуални екипи, ползи

Innovative approaches in practices of human resources management

**Associate Professor Ph.D Miroslava Peicheva, UNWE
Department "Human Resources and Social Protection"**

Abstract

In its essence innovations are something new and different. Innovations are novelties which can be made in science, practice in the field of technology, human resource management, medicine, construction. We argue that innovations are only those innovations which lead to positive changes in society and lifestyle.

In practices in human resources management we are witnessing innovative approaches applied in the most activities like in the recruitment and selection of personnel, human resources training and work organization.

The benefits of the innovative approaches used in the management of human resources are indisputable. Among them are: the synergistic effect achieved in the formation of virtual teams, eliminating geographic boundaries, time saving. But despite of these benefits innovations must be applied by primarily thinking of social security which they will bring to people.

Keywords: innovations, online recruitment and selection, online learning, organization of work, virtual teams, benefits

Въведение

По своята същност иновациите са нещо ново и различно. Иновациите са нововъведения, които могат да бъдат извършени в науката, практиката, областта на технологиите, управлението на човешките ресурси, медицината, строителството. Поддържа мнението, че иновациите са само тези новости, които водят до положителни промени в обществото и начина на живот. Иновациите в управлението на човешките ресурси най-ярко присъстват в дейностите по набиране и подбор на персонала, обучение на човешките ресурси, организацията на работа.

Иновационни подходи в набирането, подбора, обучението на човешките ресурси и организацията на работа

Иновационните подходи в набирането на персонал са свързани с все по-често използване на социалните мрежи като източник за привличане на кадри. От 300 милиона

търсения в Гугъл, повече от 30% от тях са свързани със заетостта¹. 89% от всички участвали в проучване работодатели споделят, че са наели някой чрез LinkedIn, 26% от Facebook и 15% от Twitter². 94% от анкетираните работодатели³ споделят, че използват социалните медии за да публикуват обявите си за вакантни длъжности. Същият процент работодатели⁴ съобщават, че предпочитат да използват социалната мрежа LinkedIn. И това не е случайно. Мрежата за професионални контакти LinkedIn към 02.2015 година⁵ има над 400 милиона професионални контакти. Това е и една от причините все повече работодатели да използват социалните мрежи като източник на кадри при набиране на персонал. Доказателство за използване на този иновационен подход в набирането на персонал е изследване⁶, което показва, че 94% от анкетираните работодатели използват или планират да използват социалните мрежи за набиране на персонал. Този брой се увеличава постоянно през последните 6 години. Нещо повече, работодателите споделят⁷, че 49% от кандидатите, които са привлечени посредством мрежите за социални контакти превъзхождат по качествени показатели останалите кандидати, привлечени по традиционните начини за подбор на персонал.

В процеса на привличане и подбор все повече се използват софтуерни продукти, които улесняват работата на специалистите по подбор. Например, традиционната проверка на 450 автобиографии и към тях мотивационни писма и препоръки е трудоемък и времеотнемаш процес. Софтуерните продукти позволяват да се сведе до минимум рискът от грешки при оценка на кандидатите по документи и позволяват да се намали времето за търсене на съответствия и несъответствия между документите на кандидатите и изискванията на длъжността.

В процеса на подбор все по-често се прилагат интервюта по телефон и/или скайп. При подбора на кандидати, в сектора на информационните технологии, тестването на кандидати се извършва он-лайн, в реално време с конкретни задачи.

Иновационните подходи, прилагани от работодателите в процеса на привличане на персонал са от особена важност за търсещите работа. Данни от изследвания, показват,

¹ Top 15 Recruiting Statistics for 2014, <http://blog.capterra.com/top-15-recruiting-statistics-2014/>

² Пак там

³ Пак там

⁴ Пак там

⁵ <http://www.onrec.com/news/news-archive/linkedin-appoints-john-herlihy-as-vp-and-managing-director-emea>

⁶ Top 15 Recruiting Statistics for 2014, <http://blog.capterra.com/top-15-recruiting-statistics-2014/>

⁷ Пак там

че нововъведенията в представянето на вакантната длъжност оказват влияние на поведението на кандидатите за работа. Проучванията показват⁸, че обявите за работа, които са придружени с видеоклипове са гледани 12 пъти повече от обявите без видео. И още, 74% от хората на възраст между 18 и 34 години споделят, че са намерили последната си работа в социалните мрежи⁹. Изследванията показват, че 83% от анкетираните, които търсят работа, предпочитат да използват Facebook. В някои области като модната индустрия и развлекателния бизнес се наблюдават нови подходи, които кандидатите използват за намиране на работа. Най-често автобиографиите са под формата на видео филми, които се изпращат до потенциалните работодатели. Видео филмите съдържат кратко представяне на кандидатите, описание на постиженията им, представяне на изпълнени проекти и мотивацията им за работа. Макар и плахо, тези подходи все повече навлизат и при търсещите работа като обучаващи.

Иновациите в дейността по обучение на човешките ресурси също не изостават. Там статистическите данни показват, че съществуват достатъчно доказателства за да се твърди, че е-лърнинг¹⁰ обучението е революция в образователния сектор. Увеличава се броя на желаещите да посещават онлайн¹¹ курсове. В подкрепа на казаното са фактите, които показват, че през 2011 година в световен мащаб са похарчени 35,6 милиарда долара за онлайн самообучение. През 2013 година размерът на средствата за онлайн, самообучение достига 56,2 милиарда долара, а до края на 2015 година се очаква размерът от 2013 година да се удвои¹². Електронното обучение е атрактивно и за работодателите, защото е най-малко с 50% по-евтино от традиционното обучение¹³. 46% от съвременните студенти са преминали най-малко един онлайн курс на обучение. Очакванията са до 2019 година, приблизително половината от всички колежи да преминат на електронно обучение. Електронните обучения имат и екологичен ефект. Последните изследвания, проведени от Open University във Великобритания са установили, че електронното обучение консумира 90% по-малко енергия в сравнение с

⁸ <https://www.recruiter.com/i/recruiting-with-video/>

⁹ Top 15 Recruiting Statistics for 2014, <http://blog.capterra.com/top-15-recruiting-statistics-2014/>

¹⁰ E-learning

¹¹ Online courses

¹² Top 10 e-Learning Statistics for 2014 You Need To Know, <http://elearningindustry.com/top-10-e-learning-statistics-for-2014-you-need-to-know>

¹³ Пак там

традиционните курсове. Размерът на емисиите на CO₂ (един ученик) също е намалена с до 85%¹⁴.

Днес 77% от компаниите в САЩ предлагат онлайн корпоративно обучение за подобряване на професионалното развитие на своите служители. През 2015 година, 98% от анкетирания са заложили електронно обучение в стратегията си за обучение¹⁵. Същият процент от организациите планират през 2016 година да включат видеофилми, като част от тяхната стратегия за дигитално обучение¹⁶.

Други изследвания показват, че 63% от студентите, които избират онлайн обучения са жени, а 36% са мъже¹⁷. 74% от анкетирания използват мобилните си устройства за електронно обучение¹⁸.

В организацията на работа също се наблюдават множество иновационни промени. На работните места, където това е възможно, практиката с лични подписи в книги за отчитане на присъствие на работното място остава в историята. Търсят се резултати, а не физическо присъствие. В Обединеното Кралство през януари - март 2014 година 4,2 милиона са надомните работници (13,9% от работната сила). Броят на надомните работници, е нараснал с 1,3 милиона от 1998 година, когато надомните работници са само 2,9 милиона¹⁹. Работещите от вкъщи са добре платени и високо квалифицирани. 35% от работещите от вкъщи са професионалисти и получават за един отработен час около 13,23 паунда, за разлика от традиционно работещите, които получават 10,50 паунда²⁰ за същото време.

Тенденцията за предпочитан избор на работа от вкъщи и гъвкаво работно време не е случаен. По този начин работещите намаляват стреса, самостоятелно планират, организират и контролират работата си. Тези тенденции изискват все повече иновативно мислене при проектирането на длъжностите и организацията на работа.

¹⁴ Пак там

¹⁵ 15 e- learning statistics you need to know for 2015, <http://www.slideshare.net/aurionlearning/15-facts-for-2015>

¹⁶ Пак там

¹⁷ Trends in elearning: Tracking the impact of elearning at community colleges <http://www.itcnetwork.org/images/stories/ITCAnnualSurveyMarch2010Final.pdf>

¹⁸ 15 e- learning statistics you need to know for 2015, <http://www.slideshare.net/aurionlearning/15-facts-for-2015>

¹⁹ Record proportion of people in employment are home workers, The Office for National Statistics (ONS) <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/lmac/characteristics-of-home-workers/2014/sty-home-workers.html>,

²⁰ Пак там

Иновациите в управлението на човешките ресурси се проявяват и във формирането на екипи. Виртуалните екипи са все по-често срещано явление в медицината, консултантската дейност, образованието. Данни от проведено през 2014 година изследване показват, че 66% от мултинационалните компании използват широко виртуални екипи, 7 от 10 мениджъри смятат, че виртуални екипи ще стават все по-разпространени в бъдеще, между 49% и 52% споделят, че не изпитват трудности при събиране на екипа, така, както е при традиционните екипи²¹.

Ползи от иновационните подходи в практиките по управление на човешките ресурси

Някои от най-осезаемите ползи от прилагането на иновационните подходи в практиките по набиране и подбор на персонал, обучение и организация на работа са:

- Нарастване на възможностите за обучение на хората в неравностойно положение;
- Нарастване на възможностите за работа от вкъщи на хората в неравностойно положение;
- Нарастване на възможностите за запазване на професионалната квалификация на майки в отпуска по майчинство;
- Нарастване на възможностите за работа и обучение на хора, полагащи грижи за болни родители и/или деца;
- Превръщане на самоконтрола в норма на поведение;
- Намаляване на междуличностните конфликти, които са част от ежедневието в традиционната работна среда;
- Преодоляване на географските граници и изграждане на екипи, носещи синергетичен ефект и други ползи.

Заключение

Иновациите са необходимо условие за повишаването на качеството на живот, но и не само. Те са и средство за осигуряване на конкурентно предимство, защото правилото

²¹Virtual team statistics, <http://www.targettraining.eu/elvis-statistics-virtual-teams/>

в съвременния живот е „внедрявай иновации или губиш“²². Това правило се отнася и до дейността по управление на човешките ресурси. Иновационните подходи прилагани в тази дейност допринасят за осигуряване на иновативно мислещ и действащ персонал, който е предпоставка за иновационно конкурентно предимство. Но това не бива да е самоцел. Иновациите трябва да бъдат прилагани преди всичко с мисъл за тяхното влияние върху хората, с измерване на социалния им ефект и с оценка на социалната сигурност, която осигуряват на хората.

Библиография

1. Лоранж, П. *Новы взгляд на управленческое образование: задачи руководителей*, Олимп-Бизнес, Москва, 2004
2. Роббинз, С., М.Коултер, *Менеджмент*, Вильямс, Москва, 2007
3. Bernardin, H., *Human resource management*, McGraw Hill, Ney York, 2010
4. Noe, R., Hollenbeck, J., Wright, P., *Human resource management*, McGraw Hill, New York, 2010
5. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., *Human resource management*, McGraw Hill, UK, 2015

²² Kanter, R., From Spear Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation, Harvard Business Review, May-June, 1999, p. 122-132

Проект BG05M9OP001-1.023-0074

„ИНТЕРАКТИВНИ ОБУЧЕНИЯ И ПОДКРЕПА ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЗА САМОСТОЯТЕЛНА ЗАЕТОСТ“,

е финансиран от Оперативна програма
„Развитие на човешките ресурси“ 2014-2020,
съфинансирана от
Европейския социален фонд на Европейския съюз.



Web: <http://bulgariabc.com/>
Facebook: fb.me/startbusinessBG
Twitter: @StartBusinessB1