

1.1. УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ПОСТИГАНЕ НА СЪВЪРШЕНСТВО ЧРЕЗ ИМПЛИЦИТНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Предизвикателствата на динамичната среда

Динамичната турбулентна среда днес изисква от компаниите да подобряват процесите си и непрекъснато да търсят иновативни решения, за да са конкурентоспособни. Редица организации обаче попадат в капан, тъй като циклите на иновация и промяна са се съкратили значително и компаниите биват принудени да действат все по-бързо. Те приемат промяната като изключение и са в постоянен стрес поради факта, че една реорганизация върви по петите на друга. Когато се изправят пред поредните нови изисквания, служителите все още не са преодолели предишната „нова“ ситуация. Последниците от подобно развитие са свързани с редица негативни тенденции: неудовлетвореност на клиента, спад в продажбите, стрес сред служителите и пр. *Ориентираното предимно към реактивност* разбиране за развитието на компанията, което може да оптимизира настоящите условия в смисъла на „единични корекции“ („single-loop-learning“, Argyris and Schon, 1978), вече не може да устои под прекалено големия натиск за промяна.

Все повече се налага *моделът на конфигурационната промяна*, който изисква способност за структуриране на промените по начин, който е в хармония с дългосрочното развитие на компанията и който осигурява благополучието и напредъка на организацията. Това е възможно само когато компанията едновременно наема, развива и задържа ориентирания към бъдещето потенциал на служителите.

Необходимостта от т.нар. *имплицитни* (вътрешно формирани и подразбирани) компетенции може да се демонстрира в два аспекта: за да противодействат на скъсяването на времето между фундаменталните трансформации (т.е. реорганизации) и оттам – на ускорението, служителите на всички нива трябва да умеят да разпознават още на ранните етапи нуждата от промяна в своите преки сфери на дейност и да предприемат подходящите мерки за подобрене. Кайзен (японски метод за непрекъснато усъвършенстване) – вече утвърден метод за непрекъснато подобряване – може да послужи за пример в този случай (Imai, 1993). Ако има нужда от по-дълбока промяна, служителите трябва да имат потенциал и активно желание да подкрепят такава промяна. Това изисква голяма доза способност и желание за промяна.

Моделът EFQM и УЧР

В последните години активно навлезе в употреба изразът *бизнес съвършенство* (business excellence), или *съвършенство в работата*. Тя се свързва с бестселъра на Питърс и Уотърман

(1982) *В търсене на съвършенство*, където обаче концепцията за съвършенство не е цялостна, тъй като се отнася предимно до финансовите индикатори.

Днес въпросната концепция се използва предимно във връзка с модела на Европейската фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management – EFQM, Zink 1998; Wilmes and Radtke, 2000). Този модел дава насоки за въвеждането или реализирането на т.нар. „Управление на тоталното качество” (Total Quality Management – TQM) и определя съвършенството като:

Изключителна практика в управлението на организацията и постигането на резултати, основана на фундаментални концепции, които включват: ориентация към резултатите, фокус върху клиента, лидерство и постоянство в преследване на целите, процеси и факти, ангажиране на хората, непрекъснато усъвършенстване и иновация, взаимноизгодни партньорства, отговорност пред обществото (EFQM, 2002).

Моделът EFQM е много подходящ за обсъждането на въпроси, свързани с УЧР, тъй като изхожда от **очакванията на заинтересованите лица** и взема предвид всички важни ангажирани със съответните дейности групи. **Компании от световна класа** (т.нар. „съвършени”) са тези, които планират и постигат резултати в много области на развитие на организацията, поради което се считат за основоположници на тенденции и модели за подражание. Тъй като всяка компания проявява и слабости, то частичното и специфично за сферата или предмета съвършенство в смисъла на *най-добра практика* отразява по-точно действителността. За разлика от схващането на Питърс и Уотърман, съвършенството се разбира по-малко като измерима и оценявана променлива и повече като едно подразбиращо се положение и процес.

Очевиден и неоспорим е фактът, че УЧР, както и управлението на организацията и знанията представляват ключови функции по пътя към съвършенство.

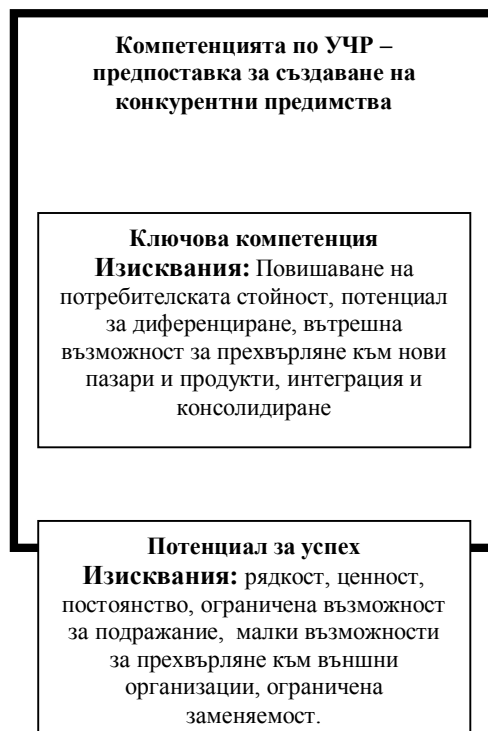
- *Компетенцията по УЧР* (в специализираната литература може да се срещне и като „компетентност по УЧР”) обхваща способността на компанията да наема, развива, задържа и оползотворява капацитета на служителите по такъв начин, че да се постигат дългосрочните цели на организацията.
- *Организационна компетенция* означава способността да се структурират краткосрочни трансформации, както и дългосрочна организационна промяна по начин, който позволява трайно развитие на компанията.
- *Познавателната и иновативна компетенция* включва способността на компанията да превръща знанието и идеите на служителите в продукти и услуги, специално адаптирани за нуждите на клиента, както и в иновации за „креативно производство” на стоки и услуги.

Доколкото и трите вида споменати компетенции често пъти имат отношение към качеството, трудни са за измерване и (понякога) за управление, те се наричат *имплицитни (вътрешно формиран и подразбирани) компетенции*.

Имплицитните компетенции са ключови компетенции

Имплицитните компетенции на компанията са ключови, те представляват нейния потенциал за успех (виж Фиг. 1.1).

Фиг. 1.1. Компетенцията по УЧР като предпоставка за създаване на конкурентни предимства (Wenger, 1999)



Управлението на човешките ресурси като потенциал за успех

Потенциалните възможности за успех са специфични ресурси и способности на компанията, които могат постоянно да влияят на нейния успех (Haedrich and Jenner, 1996). За да се развият тези потенциални възможности в конкурентоспособност, те трябва да са редки, ценни и трайни, като в допълнение тяхната способност да бъдат имитирани, прехвърляни или заменяеми трябва да бъде ограничена (Wenger, 1999). По какъв начин УЧР отговаря на тези характеристики?

Рядкост

Компетенцията по УЧР в компанията е рядка, тъй като може да се осигури от външни партньори само в ограничена степен. Докато наемането, тренингът и продължаващото обучение на служителите може в известна степен да се осигуряват изцяло от външен източник, то фундаменталните решения в политиката по ЧР или мерките за подобряване на организационната култура се осигуряват вътрешно.

Ценност

Ако УЧР допринася за повишаване на квалификацията и мотивацията на служителите, то е ценно както от финансова, така и от нефинансова гледна точка. Върху решението на служителите да останат в компанията може да се въздейства позитивно чрез използване на подходяща система за насърчаване, насочена към техните нужди. Това означава, че могат да се спестят разходите, които са следствие от значителното текучество на кадри. По-високото ниво на квалификация на служителите се отразява допълнително на по-високото качество на продуктите и услугите – нещо, което допринася впоследствие за успеха на компанията. (Thom, 1999).

Постоянство

Съгласно условието, че базата знания, придобита в рамките на УЧР, се поддържа и разширява постоянно, определяме като постоянна и съответната компетенция. Опитът и знанието в областта на УЧР могат да се запазят, изследват и доразвият с помощта на организационното обучение.

Ограничена подражаемост

Основните (стратегическите) задачи на УЧР са толкова тясно свързани със специфичния контекст на съответната компания, че те не могат – или могат само в много ограничена степен – да бъдат пренесени в други компании. Естествено, редица средства и процедури по УЧР се използват в различен контекст и различни компании; те обаче развиват истинската си стойност само когато се използват в дадена ситуация на конкретна организация. Стойността на една процедура се повишава пропорционално с адаптирането ѝ към конкретна бизнес ситуация.

Трудна преносимост към външни страни?

Този критерий е тясно свързан с критерия за подражаемост. Когато компетенцията по УЧР се адаптира към дадена специфична ситуация или контекст, тя частично се отделя от субектите, вземащи решения по УЧР, които като индивиди са силно подвижни, а следователно и *преносими*. Тъй като те първоначално трябва да адаптират знанията си към специфичните условия в новата компания, компанията **източник** продължава да си запазва поне частично предимството за липса

на преносимост. При сливането на компании например често се доказва, че е по-лесно да се установи нова политика по ЧР или нова корпоративна култура, отколкото съществуващите култури да се комбинират или сменят без негативни последици.

Намалена заменяемост

Като функция, която обезпечава създаването, развитието и запазването на потенциала на служителите, нужен за успеха на компанията, УЧР не е – или е само в много ограничена степен – заместима. Строгото управляване на разходите или организационните мерки биха спомогнали проблемите на УЧР (напр. високи разходи на служителите) да се преодолеят за кратко време. За трайното разрешаване на проблемите обаче са абсолютно необходими експертни познания по управлението на хора. Условието, че УЧР се характеризира с намалена заменяемост, не трябва да води до тълкуването, че задачи от този тип следва да се решават само от отговорните органи по ЧР. Разпределянето на компетенцията по УЧР в цялата компания, както се препоръчва например в идеята за виртуален отдел по УЧР (Thom and Zaugg, 2000; Scholz, 1996), ще намира все по-широко приложение.

Управлението на човешките ресурси като ключова компетенция

След като УЧР представлява ресурс, който е рядък, ценен (когато е правилно поддържан) и постоянен, както и ресурс, ограничаващ възможността да бъде имитиран, пренасян или заменян, той може да се определи като потенциал за успех, а очевидно отговаря и на условието за ключова компетенция (core competency).

Прахалад и Хамел (Prahalad и Hamel, 1990) и Хамел и Прахалад (Hamel and Prahalad, 1994) говорят за 3 „теста“, през които трябва да премине дадено умение, за да се определи като ключова компетенция: потребителска стойност, разграничаване от конкурентите и възможност за разширяване. Те приемат ключовата компетенция в смисъл на „интеграция на умения“, като „свкупност от умения и технологии вместо едно отделно умение или технология“. Крюгер и Хомп (Kruger and Hopp, 1997) предполагат, че ключовата компетенция има следните три признака: причина за конкурентоспособност, постоянство на постигнатото предимство и преносимост на компетенцията към разнообразни продукти, услуги, региони и потребителски групи. За да се определи като ключова компетенция, УЧР трябва съответно да отговаря на следните четири признака.

Потребителска стойност

Тъй като източник на ползата, отчетена от потребителя, *винаги* пряко или непряко са служителите на компанията, допустимо е да припишем на УЧР много големи заслуги за повишаването на *потребителската стойност* (Bruhn, 2002).

Разграничаване

Благодарение на отличителната си културална и стратегическа опора УЧР позволява също *ефективно разграничаване, що се отнася до конкуренцията*. Както често показват асимилиранията (включително сливанията) на компаниите, преноса на компетенцията по УЧР представлява трудна задача. За тази цел много често съществуващите концепции в УЧР се прилагат паралелно за известен период от време, след което се изместват от нова концепция.

Преносимост

Неоспоримото преимущество на УЧР се базира на факта, че крайният му продукт, разбиран като квалификация и мотивация на служителите, може лесно да бъде пренесен в продукти, услуги и пазари. Освен експертните познания, тясно свързани с определен продукт или пазар, меките умения и мотивацията на служителите може да се използват по редица начини.

Интеграция

Разнообразните задачи на УЧР могат да се изпълняват само чрез интеграция и свързване на умения и процедури, които едновременно изискват владене на съществуващите бизнес процеси и развитието на нови процеси (Kruger and Homp, 1997).

Модел на съвършенство чрез имплицитни компетенции

Зауг и Том предлагат модел на съвършенство, основан на имплицитни компетенции, който трябва да бъде в съзвучие и с корпоративната култура, стратегията и служителите (виж Фиг. 1.2.).

Фигура 1.2. Концептуален модел на съвършенство чрез имплицитни компетенции (Zaugg and Thom)

Бизнес среда



Способността на компанията да учи е несъмнено най-важната предпоставка да се поеме по пътя към съвършенството чрез имплицитните компетенции. Компаниите и обществените административни органи ще бъдат в състояние да постигнат конкурентоспособност само когато успешно институционализират организационното учене и го поддържат с ефективен мениджмънт на знанието. Тази връзка става достатъчно ясна от определението на термина *организационно учене*, формулиран от Пробст и Бюшъл (Probst and Buchel, 1994) по следния начин:

„процес на подобряване и промяна на организационните ценности и познавателната база, подобряване на компетенцията за решаване на проблеми и реализация, както и преобразуване на общата рамка на справяне на (и за) членовете в организацията...”

Стартовите позиции при създаването на учаща организация се намират на всички нива и във всички области. Класическото обучение/тренинг и продължаващото обучение могат да се ориентират към по-висши цели на познанието, като обърнат повече внимание на приноса на ученето.

Организиращо управление на човешките ресурси

УЧР засяга различни позиции в компанията и обхваща дейността както на общите мениджъри (напр. линейните супервизори), така и на специалиста (напр. лицата, отговорни за УЧР или външните консултанти). Компетенцията по УЧР в компанията следователно не е ограничена само до специфичното ноу-хау на отдела по човешки ресурси, а както вече отбелязахме, е

разпределена из цялата компания. Този факт, заедно със сложността на задачите по УЧР, изисква нови и много по-гъвкави видове структурна организация на функцията по УЧР. Тук трябва да се вземат предвид по-специално организационните форми, ориентирани към проектите, и тези от мрежов тип, както и подобреното взаимодействие между специалистите и линейните мениджъри. С нарастващата виртуализация на функцията по УЧР и използването на компютърно поддържани системи по УЧР, отговорните за вземането на решения лица все повече се разтоварват, що се отнася до административните им задачи; те могат да се отдадат на стратегическите задачи и по този начин да допринесат значително за създаването на компетенция по УЧР.

1.2. СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (УЧР)

Управлението на човешките ресурси (УЧР) представлява управление на хората в организациите, което се осъществява по най-ефективния начин, в полза на служителите, компанията и дружеството. Ефективното УЧР изисква да бъдат използвани специфичните познания на професионалистите по ЧР в сътрудничество с преките ръководители и останалите служители.

УЧР е от първостепенно значение за организациите. То ангажира всеки един служител. Включва фокус върху работата в дългосрочна перспектива, а също дейностите по непрекъснато подобряване и промяна в организацията, които изискват време, за да бъдат приложени и да дадат резултат. Следователно понятието *Управление на човешките ресурси* включва:

- дейностите, политиките и практиките за управление на хора, които компанията може да използва, за да бъде конкурентоспособна;
- множество променящи се въздействия (напр. нови конкуренти, нови технологии, бизнес реструктуриране, законов и обществен интерес), които организацията трябва да разбере и да приложи, за да гарантира, че е в състояние да се конкурира ефективно.

1.3. ЗАЩО Е ВАЖНО УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Днес организациите работят и се развиват в среда, която се характеризира с: изключително висока степен на конкуренция; наличие на стотици хиляди малки и средни предприятия; бърз технологичен напредък; динамична законова, политическа и социална действителност; променящи се ценности и образователни стандарти и, разбира се, изисквания за висококачествени продукти и услуги на ниски цени.

Профилът на успешните фирми в днешната конкурентна среда притежава следните характеристики:

- глобални;
- популяризирани от екипите;
- ориентирани към създаване на стоки и услуги с висока добавена стойност (чрез пазарни ниши);
- изцяло ориентирани към качеството;
- гъвкави по отношение на цената;
- по-отзивчиви, действащи бързо и точно;
- по-лесно създаващи иновации;
- разчитащи на добре обучена и гъвкава работна сила;
- зависими от създаване на връзки с компетентни хора и партньорства;
- постоянно развиващи се стратегии, структури и практики;
- ориентирани към клиента;
- ангажирани с етиката и околната среда;
- ангажирани с управлението на различията;
- успешно приспособяващи се към промяната;
- насочени към разрастване на организацията и нейните постижения.

Несъмнено хората са важни за дългосрочната и краткосрочната конкурентоспособност и оцеляване на фирмите, затова и бизнес анализаторите обръщат сериозно внимание на това доколко в национален и световен мащаб компаниите са ефективни в управлението на своите човешки ресурси. Ако в миналото тази дейност се отъждествява с „управлението на персонала” и при това се смята, че нещата трябва да се извършват единствено от специалистите от отдел „Човешки ресурси”, днес, а и за в бъдеще ситуацията коренно се променя.

Ето мненията на няколко известни изпълнителни директори за значимостта на УЧР:

Аз съм абсолютен привърженик на тезата, че най-важни са хората, а след това – стратегиите. За мен стратегията започва с човека, когото наемате. Ако на бизнеса му липсва добра стратегия, тогава поверете бизнеса на някого, който ще създаде такава стратегия.

Джак Уелч (1988),
изпълнителен директор на
Дженерал Електрик

Хората са основният капитал на всяка организация. Ако нямате подходящите хора, настроени спрямо целите на Вашия бизнес, и ако Вие не сте включени в този процес, ще се провалите.

Джон Гийтс (1994),
изпълнителен директор и председател на
Даял Корпорейшън

Според Корн Фери (2002) от международна консултантска фирма, която извършва проучване сред 1500 изпълнителни директори от целия свят: *Управлението на хора е задължителен компонент от непрекъснатото корпоративно изпълнение и е конкурентно предимство. В тази връзка управлението на човешките ресурси е област от познанията на изпълнителните директори, чиято степен на значимост нараства – от трета позиция през 1988 г. до втора позиция през 2002 г.*

Тези дейности и начин на мислене са присъщи и на компаниите, наречени „Go-go Goliaths”.

Както споделят в Мерк, *човешките ресурси са твърде важни, за да бъдат оставени само на отдел „Човешки ресурси”. Като цяло една трета от оценката на изпълнението на мениджърите е свързана с управлението на хора.*

Целият този интерес и включването (ангажирането) на изпълнителните директори и други мениджъри в УЧР се дължат на факта, че конкурентоспособността в днешния свят може да бъде постигната само ако хората в организацията бъдат колкото се може по-ефективни. „Ефективните хора” са: (R. S. Schüler, 1994)

- адаптивни,
- ангажирани,
- мотивирани,

- квалифицирани/ преквалифицирани,
- много енергични,
- отлични изпълнители,
- добри екипни играчи.

1.4. ИСТОРИЧЕСКИ ПРЕГЛЕД НА РАЗВИТИЕТО НА УЧР

Както многото аспекти на начина, по който бизнесът се развива, така и начинът, по който се подхожда при управлението на хора, са се променили неимоверно през XX и началото на XXI век.

За да се оценят напълно настоящите подходи, е добре да направим кратък исторически преглед. На Таблица 1.1. е представена схема на променящите се възгледи за УЧР. В началото на XX век Фредерик Тейлър помага в създаването на управленските практики. Тейлър изтъква колко е важно да се развиват точни аналитични схеми за подбор, обучение, оценяване и възнаграждение на работниците, като целта е тези работници да бъдат мотивирани, да бъде контролирано поведението им и да бъде подобрена тяхната производителност.

През втората четвърт на XX век фокусът се измества към признаването на значението, което влиянието на работната група упражнява върху служителите. Елтън Мейо съсредоточава работата си в завода Хоторн върху подобряване на индивидуалната производителност чрез експериментирание с промяна на състава на групата и стимулиращи схеми на заплащане, допълнени и от условия на средата като осветление и физически параметри (B. Rice, 1982; F. J. Roethlisberger, 1977; E. Mayo, 1933; S. J. Carroll and R. S. Schuler, 1983).

Втората световна война измества вниманието към значението, което има подобряването на процедурите по подбор на хора с по-сложни професии (напр. военни пилоти и агенти на тайните служби).

През 1950 г. и 1960 г. практиките, установени във войската (като центрове за оценяване), се разпространяват и в частния сектор. От 1920 г. връх взема бюрократичният облик на дейностите, свързани с персонала. Практики като редовно оценяване на изпълнението, прецизиране на подбора, централизирано вземане на решения за трудовата заетост, назначаване на директор „Личен състав” на пълен работен ден, разработване на наръчници с правила и архиви и др. започват да се срещат все по-често в повечето сектори на икономиката, често подкрепяни и от браншовите профсъюзи.

През 1970 г. възниква наименованието „Управление на човешките ресурси”, което заменя по-старото „Управление на персонала”. Новото наименование отразява по-широкия подход, който включва въпроси като безопасни и здравословни условия на труд, стрес, удовлетвореност на служителите, трудови взаимоотношения. Към края на века УЧР се използва, за да потвърди значимостта на служителите като корпоративен актив. Уменията, познанията и опитът на служителите имат икономическа стойност за организацията, защото ѝ позволяват да бъде по-производителна и адаптивна (G. S. Becker, 1964). Подобно на другите активи служителите имат стойност на пазара на труда, но за разлика от тях те имат потенциална стойност, която може да бъде напълно реализирана единствено с тяхно сътрудничество. Освен това човешките ресурси сега се определят като източници на потенциално конкурентно предимство (R. S. Schuler and C.

MacMillan, 1984; P. M. Wright and G. C. McMahan). Конкурентното предимство се постига чрез прилагане на стратегия, създаваща стойност, която конкурентите не могат да копират и да поддържат.

Таблица 1.1. Променящи се възгледи за УЧР (S.J. Carroll and R.S Schuler, 1990)

Период	Първоначални интереси	Възприемане от страна на служителите	Техники, представляващи интерес
Преди 1900 г.	Продуктови технологии	Незаинтересованост към нуждите	Системи за дисциплина
1900–1910	Подобряване на условията на живот на служителите	Служителите имат нужда от сигурни условия и възможности.	Програми по безопасност, обучителни курсове по английски език, мотивиращи програми
1910–1920	Изпълняване на работата	Високите печалби са постижими при висока производителност.	Търсене на най-бързия и ефикасен начин за извършване на работата
1920–1930	Личностни различия	Зачитане на личностните различия на служителите	Психологически тестове, консултации със служителите
1930–1940	Създаване на професионални съюзи Производителност	Конфликти между служителите Изпълнение на работните групи	Програми за комуникация със служителите, техники, насочени срещу обединяването в профсъюзи Подобряване на условията на работните групи
1940–1950	Сигурност в икономиката	Служителите се нуждаят от икономическа протекция.	Пенсионни планове за служителите, планове за здравеопазване, допълнителни служебни облаги (пенсии и т.н.)
1950–1960	Взаимоотношения	Служителите се нуждаят от внимателно ръководство.	Обучение на работниците (ролеви игри, сензитивни обучения)
1960-1970	Участие Закони за трудова заетост	Служителите следва да участват във вземането на решения за работата им.	Техники, свързани с участие в управлението
1970–1980	Предизвикателства в работата и	Служителите от различните	Политика, насочена към отстраняване на

	качество на трудовия живот	групи трябва да бъдат еднакво третирани	дискриминацията посредством мерки, които да подобрят икономическите и образователните възможности
1980–1990	Ротация на служителите; Качество, цена, клиенти	Служителите имат нужда от работа, която е интересна и изисква умения, каквито притежават	Работата трябва да стане по-значима и добре платена; интегрирани работни екипи
1990 –2000 –	Производителност Конкурентоспособност Глобализация Промяна	Служителите имат нужда от работата, загубена поради икономическите спадове, международната конкуренция и технологичните промени. Служителите следва да могат да балансират служебни и извънслужебни задължения и да дават своя принос. Служителите следва да бъдат гъвкави.	Ротация, преквалификация, управление на тоталното качество Свързване на нуждите на бизнеса, обученията, етиката, различията и приспособяването на работното място

Със задълбочаването на промяната на средата все повече компании стигат до извода, че някои от традиционните подходи в УЧР, установени по-рано в организацията, трябва да бъдат модифицирани. Силната конкуренция в национален и международен план принуждава големите организации да правят преоценки. Преоценката от своя страна често завършва с фундаментални промени в технологиите, организационните структури, бизнес стратегиите, философиите и практиките за УЧР. Следователно 90-те години се очертават като период на експериментиране с нови подходи за УЧР в условията на нова организация и планиране на работата. Организациите се научават бързо да експериментират, за да бъдат конкурентоспособни в световната икономика.

1.5. ДЕЙНОСТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Дейностите, които компаниите използват, за да управляват своите човешки ресурси, включват:

- разбиране на средата за УЧР;
- управление на промените в организацията и ЧР;
- осигуряване на персонал за организациите – планиране и формиране;
- обучения и оценяване (атестиране);
- възнаграждения и компенсация;
- подобряване на работната среда и взаимоотношенията.

Разбиране на средата за УЧР

Успешното УЧР зависи от разбирането на организационната външна и вътрешна среда. Важните аспекти на външната среда включват националната и международната конкуренция, работната сила и демографските промени, общите икономически и организационни тенденции. Важните аспекти на вътрешната среда включват бизнес стратегията на фирмата, нейната технология, целите и ценностите на топмениджмънта, големината на фирмата, нейната култура и структура.

Управление на промените в организацията и ЧР

За да се отговори на изискванията на бизнес средата, на първо място трябва ефективно да се планират ЧР. Тази дейност включва: 1) планиране и прогнозиране на дългосрочни и краткосрочни изисквания; 2) разработване или осъществяване на програми за управление на кариерата; 3) анализиране на работата; 4) създаване на работни места в организацията.

Осигуряване на персонал за организацията

Осигуряването на персонал за организацията включва: 1) анализиране на работните места, за които трябва да бъде осигурен персонал; 2) набиране на кандидати; 3) подбор на най-подходящите кандидати за съответната позиция. Всички тези дейности трябва да бъдат извършвани в съответствие със законово установените практики за трудова заетост, като се отчита ефектът им върху цялостното управление на фирмата.

Обучение и преглед на изпълнението на работа (атестиране)

Дейностите, свързани с обучението и развитието, включват: 1) запознаване на новите служители с компанията и нейните визия, мисия и цели; 2) определяне, създаване и осъществяване на програми

за подобряване на уменията и изпълнението на служителите; 3) създаване на култура, която оценява и стимулира непрекъснатото учене и развитие.

В този процес отдел „Човешки ресурси” трябва да си сътрудничи с преките ръководители, за да получава и използва информацията, необходима за управление на изпълнението на работата и за развитие на компетенциите.

Възнаграждение и компенсации

Възнаграждението на служителите се определя най-вече на базата на себестойността на работата, личностния принос и тяхното изпълнение. Други възнаграждения, известни като индиректни (косвени) облаги, се предлагат с цел да бъдат привлечени членове на организацията. Ролята на отдел „Човешки ресурси” в дейностите по компенсиране включват разпределение на: 1) парични компенсации; 2) възнаграждение, основано на изпълнението и 3) косвени облаги.

Установяване и подобряване на работна среда и взаимоотношения

Тази дейност включва: 1) създаване на здравословна и безопасна работна среда; 2) разбиране на причините и методите, използвани от служителите; 3) договаряне и справяне с недоволствата – съвместно със служителите и представящите ги групи; 4) наблюдение и оценяване доколко дейностите по УЧР са били изпълнени.

Съществената дейност тук е установяването и подобряването на физическите и социалнопсихологическите условия, свързани с работното място, за да се подобрят здравословните и безопасни условия на труд. *Законовите разпоредби за здравословните и безопасни условия на труд* оказват пряко влияние върху физическата безопасност и сигурност на служителите и тяхното добро физическо състояние.

Работните взаимоотношения са особено важни за организации, чиито служители членуват в профсъюз. Профсъюзите могат да служат като средство за разработването на нови програми за подобряване на УЧР.

1.6. КОЙ Е ОТГОВОРЕН ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Очевидно УЧР не е нещо, което може да бъде извършвано единствено от отдел „Човешки ресурси”. Мениджърите са отговорни за управлението на хората. Нито един отдел по УЧР не може сам да управлява ефективно човешките ресурси в компанията. Ето защо в зависимост от това до каква степен прекият ръководител заема чисто формална позиция в УЧР, той/тя е отговорен за управлението на хората.

Специалистът (професионалистът) по ЧР

УЧР е задача на лицата, работещи в тази сфера, т.нар. *специалисти (професионалисти) по ЧР*. Тези професионалисти трябва да притежават общи и специализирани познания, необходими за ефективното управление на хората.

Прекият ръководител

Както вече подчертахме, професионалистите по ЧР имат специализирани знания и умения, но в крайна сметка прекият ръководител управлява пряко служителите. За да бъдат ефективни в тези си усилия, преките ръководители трябва да работят ръка за ръка с професионалистите по ЧР. Днес всички мениджъри работят екипно с професионалистите по ЧР, за да постигнат ефективно управление на човешкия капитал на компанията (Виж Каре 1.1.).

КАРЕ 1.1. Съвместна работа в УЧР

ПРЕКИ РЪКОВОДИТЕЛИ

- Включват професионалистите по ЧР във формулирането и изпълняването на бизнес стратегията.
- Работят съвместно с професионалистите по ЧР и със служителите за разработване и изпълняване на дейностите по ЧР.
- Поемат обща отговорност за УЧР в компанията.
- Установяват политики, подкрепящи етичното поведение.

ПРОФЕСИОНАЛИСТИ ПО ЧР

- Работят съвместно с преките ръководители и със служителите за разработване и изпълняване на дейностите по ЧР.
- Работят с преките ръководители, за да обвържат дейностите по ЧР с бизнеса.
- Работят със служителите, за да им помогнат да изразят своите интереси пред ръководството.
- Разработват политики и практики в подкрепа на етичното поведение.

СЛУЖИТЕЛИ

- Работят съвместно с преките ръководители и професионалистите по ЧР за разработване и изпълняване на дейностите по ЧР.
- Поемат отговорността за управление на своето собствено поведение и кариера в организацията.
- Признават нуждата от гъвкавост и адаптивност.
- Наясно са със своята роля за успеха на организацията.

Служителят

Служителите, които не са на ръководни позиции, играят дори по-активна роля в УЧР. Така например те често трябва да оценяват своята собствена дейност. Няма нищо необичайно в това служителите да изготвят сами своите описания на работата, да избират членове на екипа и да оценяват тяхната дейност. Може би най-важното е, че служителите активно управляват своята кариера и оценяват своите собствени нужди и ползи. Разбира се, отдел „Човешки ресурси” трябва да подпомага дадения процес.

Партньорство между всички

От казаното дотук следва, че УЧР трябва да се разглежда като отговорност, споделяна от всекиго в компанията – преките ръководители и професионалистите по ЧР, хората на топи изпълнителски позиции, новопостъпилите служители на най-ниските постове. Това партньорство може да прерасне и в партньорство на ЧР с мениджърите на фирмите снабдители, с клиентите, дори с членовете на обществени организации.

Мениджърите, които оценяват значението на тази отговорност, работят в партньорство с професионалистите по ЧР, които притежават специфични познания и умения. Колкото по-успешно е партньорството, толкова по-ефективна ще бъде организацията.

1.7. АКТУАЛНИ ТЕНДЕНЦИИ НА РАЗВИТИЕ

Случващото се днес в областта на УЧР е революционно. Функцията УЧР на организацията е по-важна от всякога. Преките ръководители са включени в процеса, а мениджърите по ЧР са членове на управляващите екипи. Освен това се смята, че реално всеки в компанията може да допринесе и за управлението на хората, и за успеха на организацията. Пет са тенденциите, които съпътстват това предизвикателство.

Глобализация

Тъй като все повече международни компании се опитват да се възползват от ресурсите и пазарите в другите страни, мениджърите откриват, че просто не могат да пренебрегнат различните практики за УЧР.

С нарастването на амбициите на компанията в световен мащаб много изпълнителски кадри, устремени към върховете на професионалната йерархия, сега гледат на командировките и работата в чужбина (т.нар. *експатрия*) като на задължителни за постигане на напредък в кариерата.

Различия на работната сила

Многообразието на практиките по света води до осъзнаване на различията и многообразието в работната сила и на национално ниво. Успешните организации определят различията като въпрос, който заслужава особено внимание. Многообразието е предпоставка за една по-богата среда, за калейдоскоп от различни гледни точки и по-добра производителност. И най-важното – работата може да бъде много по-забавна и интересна.

С развитието на ефективна мултикултурна среда организациите разширяват своя мироглед по отношение на много други аспекти, свързани с различията, характеризиращи тяхната работна сила. Така например организациите развиват инициативи за насърчаване на разбирането и оценяването на различията: възрастови, езикови, свързани с професионалния опит и физическите способности.

Екип и екипна работа

Днес много компании използват екипите и екипната работа (M. Weisbord, 1987; R.S Wellins, W Buham and J. Wilson, 1991). Подходите за работа на екипен принцип могат да доведат до ръст на иновациите, качеството, обслужването на клиентите, както и до намаляване на времето, необходимо за превръщане на идеята в продукт, наличен на пазара. За да се създадат и организират екипите, е необходимо хората да бъдат избрани, оценени, мотивирани (в т.ч. възнаградени) и обучени по начин, който отразява развитите взаимоотношения между служителите, работещи

заедно. Повечето компании знаят или най-малкото вярват, че хората, работещи в екипи, не трябва да бъдат управлявани по начина, по който се управляват служителите, работещи повече или по-малко независимо.

Обединяване на технически познания и системен анализ

Това, което отличава фирмите, които са успели да постигнат своите цели за ЧР, е тяхната способност да избират и осъществяват подходящите дейности, политики и практики за ЧР. Това изисква както технически познания, базирани на множество изследвания и практика, така и системен анализ на събитията и обстоятелствата, пред които се изправя всяка компания.

Системен подход

Системният подход има три определящи характеристики.

Първо, системният подход включва обсъждане на това как специфичните практики за управление на хората влияят върху отношението и поведението на служителите, изпълняващи различна работа. Философията, политиките и практиките за ЧР, които са съвместими и съгласувани помежду си, носят едно и също послание за служителите. (R. Schuler, 1992; G.E. Ledford Jr., J.R. Wendenhof and J.T. Strahley, 1995). Системата за управление на изпълнението, която преценява служителите на базата на постигане на дългосрочни цели, заедно със системите за възнаграждение и компенсация, които определят заплащането на същата база, имат аналогично предназначение. От друга страна, политиката по ЧР, според която служителите са най-ценният ресурс, в съчетание с постоянно съкращаване на хората в организацията и незначителни обучения е сигнал за конфликти. Съгласуваността между политиките и практиките по ЧР се отразява върху яснотата и последователността в това какво се очаква, какво се възнаграждава и какво е важно в процеса на работа.

Второ, системният подход отчита специфичните характеристики на компанията, включващи нейната история; топцелите на управление; стратегиите; корпоративната култура; размера на компанията и начина, по който е структурирана; технологиите, които хората използват. Като следствие от тези характеристики откриваме, че успешните фирми (дори в една и съща индустрия) имат значително различаващи се дейности, свързани с ЧР, и прилагат различни конкурентни стратегии.

Стратегията, следвана от организацията, е свързана с това какво представлява удовлетвореността на клиента в контекста на отделната компания. Компаниите, конкуриращи се посредством иновации, търсят начини да задоволят потребностите на клиента чрез създаване на абсолютно нови и различни неща. За разлика от тях тези, които се конкурират на база качество,

търсят начини да задоволят клиента, като му предлагат продукти или услуги, отговарящи на строги изисквания и ниски цени.

Трето, системният подход също включва диагностика (анализ) на постоянно променящите се аспекти на средата. Очевидно е, че практиките по ЧР трябва да бъдат съобразени с промените на пазара на труда и с икономиката, с действията на конкурентите и стратегическите партньори, със законовите разпоредби – настоящи и предстоящи – та дори и с политическите процеси.

2.1. ПОДБОР И ЗАДЪРЖАНЕ – АКТУАЛНОСТ НА ТЕМАТА

В условията на бързо променящ се и висококонкурентен пазар компаниите все повече осъзнават, че техният успех и позиция на пазара зависят както от правилния избор на служители, така и от използваните практики за дългосрочното им задържане. Куриозно е, че в света на глобализация и отворени държавни граници много по-трудно се намират подходящи квалифицирани служители. Борбата на пазара за таланти е безпощадна.

Много е казано и писано по темата за важността на човешките ресурси, за това, че хората са „истинският капитал” на организацията и т.н. Едва ли има съвременен мениджър, който да не приема за вярно твърдението, че правилният подбор е първата крачка за задържането на най-ценния капитал – служителите, и че това е може би един от най-важните аспекти от управлението на бизнеса.

Направеното през юли–август 2007 г. проучване от Manpower с 300 специалисти по подбор на човешки ресурси от малки, средни и големи предприятия в България илюстрира състоянието на пазара на труда в България. Фактите са следните:

- 86% от бизнеса у нас срещат сериозни проблеми с намирането на подходящ персонал, въпреки че 77% от компаниите имат отдел „Човешки ресурси”.
- Основните причини според специалистите по човешки ресурси са: недостиг на кадри, особено извън столицата; липса на опит у кандидатите; липса на квалификация и мотивация; нереални очаквания на кандидатите; прекалена динамика на пазара на труда като цяло; наплив на нови работодатели, които търсят персонал.
- Отделите „Човешки ресурси”, а и компаниите, които нямат такива, използват всички възможни канали за подбор на хора и прибегват до алтернативни методи за намирането им.
- 82% от компаниите използват услугите на посредници.

Така очертаната картина определя нуждата от задържане на избраните служители. Трудностите в намирането на подходящите хора са свързани както с фактори, обусловени от пазара, така и с характеристиките на кандидатите, като не на последно място се обуславят и от спецификата на позицията. През последните години пазарът на труда става все по-динамичен и променлив. Ежегодно работоспособното население, което активно търси работа, намалява. От друга страна, делът на компаниите, които стъпват на нашия пазар и искат да развият бизнес тук, се

увеличава. Ако трябва да очертаем основните предизвикателства пред УЧР на фирмите в България, видени през призмата и в условията на членството ни в ЕС, то те са следните:

- бързи промени в пазарната и индустриалната среда и оттам необходимост от висока гъвкавост на фирмите;
- широко навлизане на модерни технологии, изискващи по-висококвалифициран персонал;
- трудности при намиране и задържане на професионалисти и подготвени кадри поради:
 - отваряне на трудовия пазар в Европа и създаване на повече възможности за мобилност на професионално подготвени кадри,
 - влошаване на системата на образование и липса на практическа насоченост при обучението на млади специалисти.
- Несъвършенства в трудовото законодателство (несъответствие на пазарната логика, „класове“ за трудов стаж, защитеност на работниците и др.)

Всички тези фактори, свързани с обективните условия на пазара, обуславят все по-големите трудности, които специалистите и консултантите по човешки ресурси срещат при намирането на подходящите хора. Затова и относителната цена на „избрания кандидат“ е достатъчно висока, за да си позволят компаниите да губят хора. За да могат процесите по набиране и задържане на персонал по-добре да корелират помежду си, е необходимо те да не се разглеждат като самостоятелни процеси, а като част от цялостен подход по управление на човешките ресурси. Задържането на хората в компанията е свързано с един много важен въпрос, чийто отговор се дава именно по време на подбора: *Доколко този кандидат отговаря на изискванията на длъжността (образование, знания, умения и компетенции) и доколко отговаря на изискванията на организацията (като вписване в организационната култура)*. В този смисъл задържането на висококвалифицираните специалисти започва още с подготовката на процедурата за подбор, а именно чрез изготвянето на профил на длъжността, обусловен от необходимите компетенции за изпълняване на задълженията за различните позиции.

Подборът и задържането са не само част от политиката по човешки ресурси на дадена компания – всъщност те са част от управлението на бизнеса като цяло. Компаниите използват различни техники и политики за привличане и подбор на

кандидати – някои приемат само „звезди”, за които са готови да платят много. Други пък наемат кандидати с по-малък опит, които да обучават и развиват според собствения си фирмен модел. Трети залагат изцяло на компетенциите. Най-често моделът е комбинация от подходи. Не можем да разрешим проблемите с подбора само като публикуваме обява за работа и интервюираме потенциални бъдещи служители – трябва да се съобразим с множество други аспекти на средата. Разбира се, в случая говорим за „правилна обява”, „правилен подбор” и въобще „правилна политика” по отношение на човешките ресурси в компанията, така че да успеем да установим дали кандидатът има потенциал да се развие, което предполага и неговото дългосрочно задържане в компанията.

Трудностите започват още при набирането на кандидати. Поради голямото търсене добрите специалисти остават без работа за твърде кратко време. В същото време получават много високи заплати и добри социални пакети. По тази причина и техните изисквания са изключително високи. От друга страна обаче, те са в постоянно търсене на по-добри условия и са отворени към нови предложения. Основният недостатък на висококвалифицирания специалист е отсъствието на привързаност и твърде ниската лоялност към организацията. Винаги се намира конкурентна компания, която предлага по-висока заплата, по-изгоден договор и по-привлекателен социален пакет. Затова, за да бъде задържан такъв специалист, непрекъснато се налага „да се вдига залогът” – да се увеличават премиите или да се търсят други форми на компенсация.

Въпреки че съществува реален проблем със задържането, скъпоплатените професионалисти все пак не са безпринципни. Ако бъдат интегрирани успешно в системата на организационните взаимоотношения, съществуват реални шансове да останат на работа в организацията. Излиза, че фирмената култура нерядко се оказва съществена пречка за задържането на новодошлия. Добрите практики показват, че въвеждащата програма за новия служител има същата тежест за успеха му, както правилният подбор. 40% от новоназначените се провалят, ако не са имали подходящ ментор или адекватна процедура за въвеждане.

Основната грешка, която допускат мениджърите, е още при формулирането на задачата за подбор. Често се надценява важността на изискванията към квалификацията на кандидата и катастрофално се подценява значението на неговите личностни качества и индивидуални психологически особености. Кандидатът може напълно да съответства на изискванията, но да не съответства на корпоративната култура и на психологическия

климат в екипа. Като цяло при избор на подходящ кандидат трябва да се търси равновесие между знания, умения и личностни данни.

2.2. ПРОЦЕСИТЕ НА НАБИРАНЕ, ПОДБОР И ЗАДЪРЖАНЕ

Процесът на подбор на персонал обхваща търсенето и приемането на подходящи кандидати за вакантните позиции в организацията. Подборът спира, когато се вземе решение кой конкретен кандидат да бъде нает на съответната вакантна длъжност (Armstrong, M., 2003).

За служителите участието в даден конкурс в една организация е всъщност първоначалният, но не и последният досег с принципите на подбор на персонал. Служителят като част от организацията може отново да бъде въввлечен в дейностите по подбор, като помага или пречи на своя работодател в усилията му да привлича нови хора в компанията. Персоналът на организацията може в голяма степен да определя нейния имидж като работодател, да бъде посредник при привличането на нови хора и по този начин да бъде отново свързан с практиките по подбор. Когато служителите решат от позицията на вътрешни кандидати да се кандидатира за някоя от вакантните позиции в компанията, тогава те отново стават част от процеса на подбор. По този начин научават как компанията управлява процеса на подбор, като използва своя собствен капацитет от човешки ресурс. На по-късен етап подборът дава отговор на въпроса дали талантливите служители се задържат в компанията.

За да завършим процеса по наемане на нови служители, трябва да обърнем внимание на някои факти. Интервюто, препоръките и тестовете за различни умения са част от процеса на подбор. Набирането и подборът като процес съдържат сортирането и подреждането по ранг на потенциални бъдещи служители и вземането на решение кои от тях да получат предложение за работа. Набирането и подборът са тясно свързани и оформят гръбнака на процеса, касаещ наемането на служители. Според последни изследвания тъкмо набирането и подборът са с най-висок приоритет сред дейностите по УЧР във фирмите (Ungerson, B., 1988).

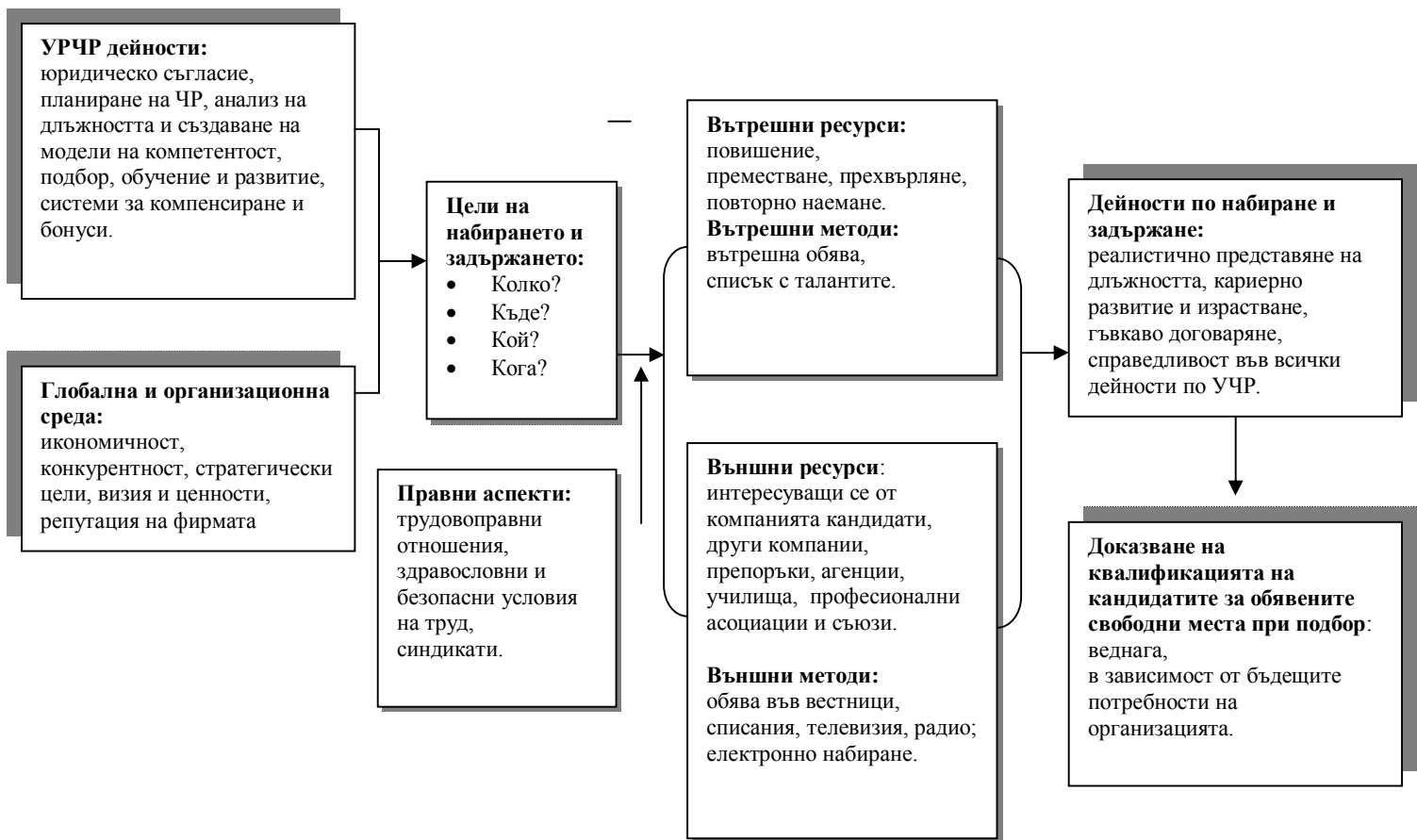
Задържането е процес, чрез който работодателят се стреми да насърчи квалифицираните и талантливите служители да продължат да работят в компанията. Целта е да се намали нежеланото текучество на персонала и хората да останат част от работната сила на фирмата. Колкото по-прецизен е подборът и наетите служители отговарят на профила на вакантната длъжност, толкова по-голяма е възможността те да останат дългосрочно в компанията. Подборът и задържането са взаимосвързани и корелират помежду си. Тези дейности се стремят да задоволят нуждите както на ръководителите, така и на служителите.

В изцяло интегрираните, стратегически свързани помежду си системи за управление на човешките ресурси дейностите по подбор са формирани с оглед на това какво влияние оказват върху останалите елементи на системата, респективно какво е и влиянието върху тях. Като пример ще разгледаме доколко решението на кандидата дали да приеме предложение за работа може да повлияе върху формирането на заплатите в компанията, придобивките, организацията на работния процес и планирането на кариерата. Всички те влизат в действие, когато кандидатът премисля дали да приеме предложението.

За кандидата е ясно, че ефективността на дейностите по подбор ще се намали, ако останалите дейности не са на необходимото ниво.

За мениджърите връзката между подбора и останалите части на системата за човешки ресурси също е видима. Неопитните ръководители често се фокусират върху скоростта, когато оценяват ефективността на процеса на подбор. Те искат работата да бъде свършена бързо и ако е възможно, с минимални усилия. Опитните ръководители оценяват скоростта, но наблягат на качеството, което безусловно е много по-важно. Ако процесът не приключи с наемането на подходящия кандидат, тогава мениджърите ще имат нужда от повече време за въвеждащо обучение на новонаетия или много скоро ще се нуждаят от още нови хора. Освен това, ако се намерят квалифицирани кандидати, които бъдат убедени да приемат офертата, те ще бъдат продуктивни и ще останат в компанията само ако тя отговаря на техните очаквания за възнаграждение, гъвкаво работно време, развитие на кариерата и т.н. Казано по друг начин, дейностите по подбор на персонала действат ведно с цялата системата за УЧР, като определят цялостната работна дейност на хората.

На Фиг. 2.1. (Schuler R. & Susan Jackson, 2007) е показана връзката между отделните дейности в системата за УЧР, обобщават се различните източници на потенциални кандидати и начините за достигане до тях.



Фигура 2.1. Подбор и задържане в рамките на интегрирана система по УЧР

Няколко аспекта (Фиг. 2.1.) от глобалната и организационната среда влияят върху подбора и задържането на квалифицирани служители. Ясно е, че пазарът на труда и конкурентната среда могат да бъдат определящи фактори на ресурсите, които компаниите инвестират, за да привлекат и задържат таланти. Новите технологии също влияят върху формирането и изпълнението на дейностите по подбор и задържане в една компания. Ала може би най-важният фактор, който въздейства върху дейностите по подбор и задържане са мениджърите в организацията, които разбират (или не) колко е важен този процес за постигане на стратегическите цели на компанията.

2.3. СТРАТЕГИЧЕСКА РАМКА НА ПРОЦЕСИТЕ НА ПОДБОР И ЗАДЪРЖАНЕ

За редица компании намирането на добри служители е толкова важно, че висшето ръководство лично участва в подбора. Мнозина мениджъри му посвещават време и усилия, тъй като вярват, че е от жизнено значение за успеха и дългосрочната политика за оцеляване на компанията. Ефективният процес на подбор и задържане започва още по време на стратегическото планиране, когато мениджърите определят дългосрочните и краткосрочните нужди от работна ръка. Основните цели на организацията, които подборът и задържането обслужват, оказват влияние както върху степента на инвестиране, така и върху специфичните действия на компанията в тази насока.

Карта 2.1. Влиянието на подбора и задържането като стратегически избор

Стратегическа цел	Примери за влияние
Увеличаване на пазарния дял чрез предлагане на услуги на възможно най-ниски цени	Задържането на талантите е изключително важно при разрастване на компанията. Стратегическото планиране на човешките ресурси е свързано с предвиждането за растежа на организацията. Непрекъснатото подобряване на процеса на подбор е необходимо за поддържане на ниски разходи. Стратегията за поддържане на ниски разходи увеличава влиянието на креативни социални програми, насочени към подбор и задържане.
Увеличаване на възвръщаемостта на инвестициите чрез предлагане на иновативни продукти	Практиките по подбор трябва да бъдат фокусирани върху привличането на изключително високо квалифицирани кадри Необходима е отлична стратегия за задържане на талантите, както и стратегия за приемственост на знанието.

Разработване на стратегии за навлизане на нови пазари	При разработване на нов бизнес са необходими стратегии за подбор на ключови таланти.
---	--

Карте 2.1. показва как стратегическите цели могат да повлияят върху процесите на подбор и задържане. Ефективните дейности по подбор са в синхрон със стратегията, визията, мисията и ценностите на компанията. Въпросите, на които трябва да си отговорим по време на стратегическото планиране, са следните (Carrell, M., N. Elbert, R. Hatfield, 1995):

- От колко назначения се нуждаем в близко бъдеще, както и за идните от 3 до 5 години?
- Искаме ли да назначим мотивирани служители, които имат дългосрочни цели за работа, или се нуждаем от краткосрочни обвързвания?
- Подготвени ли сме да бъдем най-добре платеният работодател, или ще търсим хора, които да работят за нас въпреки скромното възнаграждение, което предлагаме?
- Искаме ли да привлечем служители, с различна корпоративна култура и начин на работа, или предпочитаме да се придържаме към досегашния статус?
- Какво държание и компетенции търсим в нашите служители и колко бързо това ще се промени?

Можем да си отговорим на тези въпроси чрез разиграване на различни сценарии, като в крайна сметка определим най-подходящия за нас с оглед на начините за подбор и задържане.

Редица компании привличат неопитни и току-що завършили или все още незавършили студенти. В основата на това решение стои идеята да се намерят кандидати, които притежават добри личностни компетенции, тъй като подходящите личностни компетенции не се откриват лесно и трудно се развиват. Този тип кандидати по-лесно се приспособяват и приемат целите на компанията като свои, а оттам са и по-ангажирани в работата си. По принцип техническите компетенции са уникални за всяка компания и не може да се очаква да се намерят кандидати, които вече ги притежават. Вместо това можем да съсредоточим усилията си в намирането на възприемчиви хора, в които да инвестираме време и средства, за да придобият специфичните умения и

знания, нужни за изпълнение на дейностите. За да постигнем удовлетворителна възвръщаемост на нашите вложения, трябва да знаем и как да задържим тези хора след това.

Други компании използват по-различни стратегии. Някои от тях толкова бързо се появяват на пазара и изчезват от него, че дори нямат време да обучат неопитните си кадри. Техните техники за подбор имат за цел да създадат добър резерв от кандидати, които вече познават дадената индустрия, могат директно да започнат работа и да изпълняват задълженията си професионално.

Стратегическите планове за подбор се фокусират върху общите за компанията нужди. В момента, в който те бъдат разбрани, фокусът се измества към определяне на нуждите на отделните звена или отдели, както и към изискванията за специфични позиции. На този етап трябва да разполагаме с анализ на длъжността, отговарящ на следните въпроси:

- Какви са характеристиките на идеалния кандидат?
- От какви компетенции се нуждаят кандидатите, когато започват работа, и колко е важна за нас способността на тези хора да могат да придобият нови компетенции?
- Какви възможности за развитие можем да обсъждаме с кандидатите?

В процеса на подбор се обхващат различни дейности, които могат да се обособят в няколко групи:

- определяне на изискванията към кандидатите;
- привличане на подходящи кандидати;
- проучване на документите и първоначално пресяване на кандидатите;
- оценяване на качествата на кандидатите;
- вземане на решение на кого да се направи предложение за работа;
- назначаване на подходящия работник или служител.

Цялостната политика по подбора на персонала и осигуряването на неговото развитие е свързана, на първо място, със *стратегията на организацията*. Тъкмо стратегията и културата на компанията ще определят входните изисквания за кандидатите, т.е *длъжностната характеристика*.

Затова първият етап от подбора, след определянето на нуждите на организацията от персонал, е съставянето на длъжностната характеристика.

Изготвянето на длъжностната характеристика е свързано пряко с анализа на длъжността. Той е важен за точното фокусиране на дейностите по набиране, които трябва да насърчават подходящите кандидати.

В анализа на длъжността се определя какви умения, знания и качества са необходими на хората, за да заемат тази длъжност; т.е. трябва да се отговори на въпроса: *Защо са необходими тези хора* (Банчева, Е., 2009).

Събраната от анализа информация се използва както за описанието на длъжността – контекст на изпълнение на работата, свързаните задачи, отговорности и задължения, така и за личностната спецификация – знания и умения, отношения и качества, които се търсят.

Методите за анализ на длъжността са многообразни. Те могат да се подразделят на 2 вида: ориентирани към задачата и ориентирани към личността.

Анализите, ориентирани към задачата, генерират списък на дейности/задачи на базата на проведени наблюдения и интервюта със служителите и ръководителите. Тъй като тези анализи се правят по отношение на конкретна работа, много често те не разкриват какви умения и характеристики трябва да притежава служителят, за да се справи ефективно с работата. Затова този подход може да постави ограничения.

Анализите, ориентирани към личността, наблягат на уменията и поведението, които са необходими за извършването на дадената работа.

Анализът и описанието на длъжността служат за определяне на уменията и характеристиките, необходими за работата. Резултатът като документ от анализа е т.нар. *личностна спецификация*. Част от този тип анализи имат за цел да направят именно този преход – между описанието и спецификацията.

Изработването на критерии като отправна точка при предприемането на подбор се базира на анализа на длъжността и включва: описание на задачите, изпълнявани на работното място, описание на свободното работно място в организационната структура, описание на изискванията към кандидата. Така се формира т.нар. *профил с изисквания* към кандидата, който съчетан с *профила способности* на кандидата образува *профил на годност*. Според него се определя дали човекът е подходящ за съответната длъжност, т.е. при приключване на набирането се оформя група от кандидати, чийто *профил способности* най-пълно отговаря на *профил изисквания*. Тъкмо сред тях се прави по-нататъшният избор на служители.

2.4. ИЗТОЧНИЦИ И МЕТОДИ ЗА ПОДБОР

След като целите за подбор бъдат определени, а анализите на длъжностите установят компетенциите, необходими за изпълнение на дейностите в една компания, идва моментът да решим какви методи и източници за подбор могат да бъдат използвани.

Работодателят информира потенциалните кандидати за възможностите за работа, като използва разнообразни методи: агенции за подбор, обяви и реклами в печатните медии, съобщения във вътрешнофирмения бюлетин, директно приемане на документите от кандидати, препоръки от колеги, публикации, професионални асоциации, мрежи, набиране от университетите и чрез интернет. Освен това притокът на квалифицирани кандидати може да бъде засилен чрез програми, включващи стажове и партньорства с университети и професионални организации.

Различните методи са предназначени за различни кандидати. Поместването на обяви във вътрешния бюлетин е много подходящ метод, наречен *вътрешен подбор*. Потенциалните кандидати, които не работят за дадената организация, са *външни кандидати*. Публикуването на обяви в местната или националната преса е често използван метод, когато трябва да се стигне до външните кандидати.

Редица изследвания имат за предмет въпроса дали различните начини за набиране на кандидати влияят върху тяхното изпълнение на работата, върху текучеството, лоялността и удовлетворението от работата. Като цяло резултатите от тях показват, че няма ясна зависимост между изпълнението на работата от новите служители и различните източници и методи, чрез които са били подбрани.

Повечето работодатели набират потенциални служители, като използват различни методи и източници. Този подход спомага за създаването на добра база данни от кандидати.

Методи за подбор

Вътрешен подбор

Във времената на дефицит на работна сила и на ниска безработица естествено се засилва тенденцията организациите да насочват усилията си към търсене на таланти в самата организация.

Настоящите служители на компанията са тези, към които първо трябва да се насочваме, когато има свободна позиция. В момента, в който даден служител прояви

интерес към дадената свободна позиция, той се включва в процеса на подбор по начина, по който участва и външният за организацията кандидат.

Обява за работа

Обявата за работа играе важна роля, ако трябва да информираме за текущите свободни позиции на всички служители в организацията. Обикновено може да бъде намерена на вътрешни табла, както и в електронни източници, вътрешни за компанията (интранет мрежи). Най-добрият начин за получаване на информация за свободна позиция си остава *от уста на уста*. Обикновено обявите за работа включват подробно описание на длъжността. Добре оформената и замислена обява съдържа информация за нужните компетенции, организационните цели и др. Включването на информация, касаеща заплащане и стандарти за изпълнение, дава сигнал на служителите какво се цени. По честотата на обявяване на свободни позиции проникателните кандидати съдят за нивото на текучеството в различните отдели, както и за най-важните компетенции, които трябва да притежава бъдещият служител.

Вътрешният подбор би могъл да намали текучеството, тъй като информира служителите, че те могат да търсят развитие не само извън компанията, но и вътре в нея. Същевременно този метод спомага за осъществяването на открит процес на подбор, който осигурява равни възможности за напредък на всички служители.

База данни от таланти

Почти всяка организация притежава запаси от квалифицирани служители, които може да „извади”, за да запълни свободни работни позиции. По подобие на спестовните влогове тези запаси от вътрешни таланти представляват леснодостъпен източник на работна сила, който може да бъде „пуснат в обращение” при нужда. Повишаването на качеството на запасите от таланти се реализира чрез инвестиране в процедури за подбор, програми за обучения и задържане.

Някои организации прилагат системен подход за проследяване на целия запас от таланти, на всички нива и на всички позиции, като с това обезпечават правилното им използване. Този метод дава повече резултати, отколкото когато се разчита на самите служители да решават кои са подходящите за тях свободни позиции. Активните работодатели непрекъснато поддържат и проследяват талантите и така улесняват процеса на идентифициране на подходящите кандидати за подходящата позиция. Чрез поддържане на база данни за талантите активните работодатели си набавят информация

за всички вътрешни кандидати, притежаващи необходимите за целта квалификации, без значение дали това включва повишаване, преместване или временна ротация.

Откриването на нови позиции, подходящи за развитие на хората от самата компания, е средство за стимулиране и задържане на талантливите служители, от една страна, а от друга, помагат и на организацията да запълни вакантните си места.

Независимо от начина, по който даден служител става кандидат, подборът се състои в три основни начина на движение в позициите на всяка една организация.

Повишаване

Повишаването в длъжност обикновено означава преминаване на позиция, официално призната за по-висока в йерархията на организацията, често съпроводжана от по-високо възнаграждение.

Трансфер

Трансферът представлява преместване на позиция с подобен статус, като това често не рефлектира върху заплащането. Заемането на нова позиция по такъв начин често представлява преместване на сходни по характер позиции и в този смисъл не се третира като повишение. При всички случаи подобни трансфери водят да обогатяване на познанията и компетенциите на служителите и са средство за развитие на техния потенциал.

След няколко трансфера служителите се развиват многостранно и това им дава възможността да разбират по-добре как организацията функционира като система. Тъй като тези трансфери играят важна роля в дългосрочното развитие на служителите, те представляват една доста ценна и перспективна възможност за служителите. Затова е важно процедурите за подбор в една компания да включват известяване на служителите за такива възможности, когато възникнат.

„За” и „против” вътрешния подбор

Няколко са потенциалните ползи при използване на вътрешните кандидати, притежаващи необходимия потенциал за повишение или трансфер. В сравнение с външния подбор вътрешният може да намали разходите, свързани с подбор на работната сила, защото обикновено външните кандидати очакват по-високи възнаграждения, за да напуснат досегашната си работа и приемат ново предложение.

В защита на вътрешния подбор (освен намаляване на разходите) можем да изтъкнем и факта, че той е и високо ценен от служителите. Външният подбор може да намали ангажираността на вече работещите в организацията служители, както и да

намали желанието им за повишаване на производителността. Според последните изследвания на пазара на труда развиването на вътрешната за компанията работна сила и грижата за кариерното израстване са предпоставка компанията да се превърне в привлекателен работодател.

В противовес на всички тези предимства на вътрешния подбор можем да изтъкнем няколко негови недостатъка. На първо място, ако вътрешният подбор се използва вместо външния, можем да загубим най-квалифицираните за дадена длъжност кандидати. Друг недостатък е вътрешната конкуренция, която изостря отношенията между служителите, както и липсата на свежи попълнения. Недостигът на „свежа кръв“ може да доведе до намаляване на творчеството и иновативността, които са важни за всяка организация.

Подбор на външни кандидати / Канали на търсене

Бързоразвиващите се компании и тези, които имат нужда от голям брой висококвалифицирани професионалисти и мениджъри, рядко могат да попълнят нуждите от подбор, без да привлекат външна работна сила. Вътрешният подбор просто не може да осигури необходимия брой служители, нужни за поддържане на непрекъснат растеж.

Дори в ситуации, когато компаниите не се развиват, а свиват своя бизнес, може да се окаже, че те не са в състояние да наберат голям брой вътрешни кандидати, притежаващи необходимите компетенции, адекватни на бързо сменящите се условия на труд. В случая, когато вътрешните кандидати имат нужда от обучение, за да се квалифицират, може да бъде по-изгодно и лесно да бъдат привлечени кандидати отвън, вече притежаващи изискваните се знания и умения. Освен това външният подбор довежда хора с нови идеи, които са изключително важни за организациите, в които се държи на творчеството и иновативността.

Случайни / приходящи кандидати

Съществуват хора, които просто влизат в офиса ви и заявяват желанието си да се присъединят към организацията. Техният мотив може да е в резултат от видяна реклама или просто може да са били привлечени от добрата репутация на компанията и биха искали да използват възможността да постъпят на работа. С развиването на технологиите и увеличаването на публичността чрез интернет, все повече кандидати използват този метод при избор на работа.

Поддържането на политика на отворени врати е чудесен начин за привличане на случайни кандидати. Това подпомага „излаза“ на организацията към обществеността и привличането на хора, които иначе не биха кандидатствали. В същото време е добра възможност компанията да потърси потенциални кандидати по един по-неофициален начин.

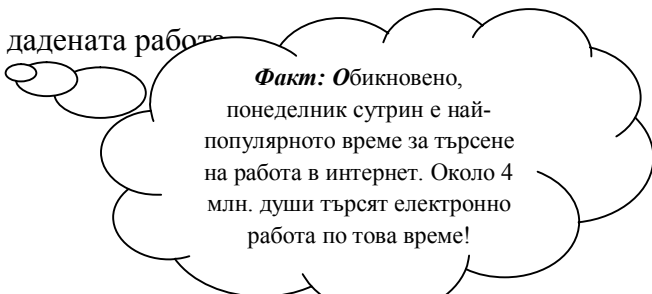
Електронни и други медии

Вече всяка компания има електронна страница, която кандидатите (вътрешни и външни за компанията), както и клиентите могат да посетят и да получат информация. Повечето от тези страници имат специфична информация, съдържаща обяви за работа, търсени компетенции, програми за развитие на кариерата, различни инициативи и облаги. Увеличават се компаниите, чиито електронни страници приемат и дори окуражават кандидатстването по електронен път. Това спестява не само много време, но и пари, подобрявайки достъпността на компанията за голяма гама кандидати.

Световните практики показват, че около 90% от компаниите набират онлайн (www.marpn.org.htm). Онлайн набирането позволява на фирмите да идентифицират редица квалифицирани кандидати за дадено работно място, да ги прегледат за секунди и незабавно да се свържат с най-добрите. То струва една дванадесета от разходите по наемане чрез обяви и намалява с петнадесет дни обичайния 43-дневен цикъл на наемането. Световната компютърна мрежа позволява на специалистите по подбор да достигнат до по-голям брой потенциални кандидати, при това по начини, които не са съществували в миналото. Освен това дава възможности на компаниите да насочат прецизно усилията си за набиране и да се открият от конкурентите чрез творчески електронни тактики.

При затегнат пазар на труда компаниите трябва да използват интернет, за да достигнат както до „активните“, така и до „пасивните“ кандидати. Активните кандидати са тези, които публикуват трудовите си биографии в онлайн трудови борси. Пасивните кандидати – квалифицирани работници, които са щастливо наети другаде – изграждат по-голям и по-привлекателен фонд.

Използването на интернет мрежата позволява на кандидатите да се запознаят по-добре с компанията и нужните за извършване на дадената работа компетенции и да решат дали позицията е подходяща за тях. Достъпността на такава



Факт: Обикновено, понеделник сутрин е най-популярното време за търсене на работа в интернет. Около 4 млн. души търсят електронно работа по това време!

богата информация подпомага процеса на подбор и създава добри предпоставки за дългосрочно обвързване между компанията и кандидатите.

Използването на интернет е много популярен метод за привличане на кандидати, но все още не се използва от всички. Затова повечето организации, които използват набирането на кандидати по електронен път, все още продължават да използват и традиционните канали като вестници и списания, радио и телевизия или просто чрез слагане на обяви на вратата на офиса.

Подбор чрез препоръка от служител

Случва се някой служител да информира свои познати за дадени свободни позиции и да ги насърчи да кандидатстват. Програмите за назначаване в такива случаи съдържат информация, предназначена за служителите, които имат възможност и желание да популяризират компанията си сред своите квалифицирани познати и приятели. Тези програми обикновено са свързани с различни поощрения и награди за служителите, успели да привлекат потенциални таланти. Този начин на подбор е не само много ефективен, но и с много ниски разходи. Според проучванията, сравнен с другите методи за външен подбор, този метод дава най-висок резултат за дългосрочна обвързаност на кандидатите с компанията. Едно от обясненията за тази успеваемост е, че служителите могат най-добре да представят живота в организацията, и то в един неформален разговор. Друго обяснение е, че служителите привличат кандидати със сходни на техните интереси и желания. Привличането на кандидати със сходна култура увеличава шансовете за добро и ползотворно бъдещо сътрудничество.

Подборът чрез препоръки е доста добър метод, както за служителите, така и за кандидатите. Като слаба страна може да се изтъкне това, че служителите обикновено привличат подобни на тях кандидати (интереси, възраст, пол, етика и религия). Много мениджъри приемат, че могат да изградят силни отдели или екипи, като събират хора, които имат същите силни страни и личностни качества като дефинираните от същите тези мениджъри. Трябва обаче да се има предвид, че разнообразието на личностите, трудовите стилове и подходите към вземане на решения създава богатство в културата на отдела или на екипа, увеличава вероятността групата да генерира творчески идеи и решения, позволява на членовете да допълват взаимно силните си страни и да компенсират слабостите си.

Ако дадена организация разчита единствено на този метод на подбор би могло да се окаже, че вреди на равните възможности за труд и не поставя кандидатите на равни начала.

Агенции за подбор

Бързият икономически растеж и силното текучество през последното десетилетие създадоха наченки на истинска индустрия от съчетаването на компании и хора, търсещи работа.

Държавните бюра по труда и агенциите за подбор са добър източник на временни и постоянни служители. Държавните агенции предлагат съвет, тестове и различни квалификационни курсове в помощ на безработните и тяхното плавно и успешно навлизане в дадена нова позиция.

Частните агенции за подбор обслужват както професионалисти и мениджъри, така и неквалифицирани кандидати. Агенциите, търсещи работа на неопитни кандидати, правят това поради невъзможността на работодателя да ги намери сам. Мнозина работодатели търсят неквалифицирани служители, тъй като нямат ресурси за собствен подбор или предлагат само временна или почасова заетост.

Ако се използват ефективно, тези компании за набиране на кадри могат да спестят време и разходи, които иначе ще бъдат вложени в генериране и първоначално пресяване на собствен фонд от квалифицирани кандидати за работа. В редица случаи те вършат по-добра работа. Външна помощ има смисъл и когато диверсификацията или съвместните предприятия създават нови категории работни места, които наемащата организация всъщност не разбира много добре, или когато се налага да се наеме човек от друга индустрия с умения, които наемащата компания не притежава.

Търсенето на ръководни кадри от агенции е един доста скъп за работодателя метод за подбор поради високата цена за тази услуга. Същевременно агенциите срещат трудности и с оглед на факта, че не могат да преговарят с кандидати, които скоро са били наети чрез техните услуги, както и че не могат да привличат служители на свои клиенти. Това ограничава базата от кандидати и противоречи на целите на агенциите да създават и поддържат голям диапазон от квалифицирани кандидати. Агенциите отсяват кандидатите чрез тежки процедури, преди да ги срещнат с потенциалния работодател. Това запазва поверителността на кандидатурата, както и спестява време на работодателя. Също така по този начин се придава голяма тежест на решението дали да се предложи даденият кандидат и дали той е най-доброто възможно решение. Поради

причината, че агенцията за подбор има по-малко информация за нуждите на компанията, отколкото би имал един мениджър, тук е по-вероятно да се направи грешка и да се отпрати кандидат, който иначе би бил добро попадение. За да се минимизират такива разходи, компаниите, използващи агенции като начин на подбор, трябва строго да следят действията на агенцията.

Не следва да използване услугите на агенция, когато:

- Фондът от кандидати е малък и известен на мениджмънта.
- Изискванията за вакантното място и компетентността на успешния кандидат са ясни.
- При вакантно място, което е изключително техническо и изисква много специализирани знания и умения.
- Позицията е от ниско ниво.

Подбор на студенти (учащи се)

Образователните институции са важен източник на кандидати за повечето организации, въпреки че тяхната важност зависи от типа на търсените кандидати. За да привличат тези млади професионалисти, компаниите осигуряват стажове, стипендии и други инициативи, с които да популяризират себе си като потенциален бъдещ работодател.

Организирането на „Дни на кариерата” е друг известен начин за привличане на кандидати. Целта на организирането на такива инициативи е възможността на работодателя да представи възможностите за работа в една обикновено неофициална обстановка и да позволи на кандидатите да зададат своите въпроси и да съберат информация за това, което се предлага.

Подбор на млади (неопитни) служители

По-младите работници вливат свежа кръв, привнасят енергия и най-съвременни технически познания в работната сила на фирмата.

Тези работници създават и някои трудности:

- Младите работници се интересуват особено силно от дефинирането на пътя си в професионалната кариера и търсят работа, която ще им помогне да напреднат на следващото си работно място.
- Мнозина млади работници се чувстват по-удобно с бързата промяна и „плоските” управленски структури, отколкото с по-възрастните служители. Това може да създаде недоразумение и напрежение между двете поколения на работното място,

особено когато надзорник и пряк подчинен са от различни поколения и имат различни очаквания за работата.

Наемане на бивши служители

Повторното наемане може да бъде ценно за всяка компания. Първо, това са хора, които познават бизнеса и начина, по който се вършат нещата в компанията. Това им дава огромно предимство пред хората, които се наемат отвън и имат нужда от доста време, за да навлязат и станат ефективни. Второ, повторно наетите служители се връщат с по-богат опит и в редица случаи – с нови умения. И накрая, всеки завърнал се служител изпраща на останалите ясното послание, че в другите организации „тревата не е по-зелена”.

Служители на 50 и повече години

Служителите в тази възрастова група заслужават специално внимание поради две причини. В някои компании те представляват значителен процент от наличния персонал. Зрелите работници притежават широки познания и богата бизнес практика и следователно възплащават част от интелектуалния капитал на всяка фирма. Мнозина притежават житейски умения като надеждност, търпение и справедливост – трудно изградени типове умения, които хората придобиват единствено чрез борбата с всекидневните отговорности в продължение на дълги години. Поддържането на такива служители може да изправи компанията пред някои трудности:

- С всеки изминал ден те все повече се доближават до пенсиониране. Когато започнат да се пенсионираат, е възможно цели заводи и отдели рязко да намалееят числеността си.
- В регионите, в които икономиката е в разцвет, редица по-възрастни работници отправят поглед към ранно пенсиониране, втора кариера или по-добра работа на друго място.
- Трети могат да се разболеят, да се наранят или да напуснат, за да се грижат за възрастен роднина – и никога няма да се върнат.

Задържането на работната сила над 50-годишна възраст на пазара на труда и в организациите, подобряването на перспективите за заетост на хората от тази възрастова група, търсенето на подходи и методи за усъвършенстване на квалификацията им, съхраняването и предаването на опита и знанията на по-младите поколения, развитието на идеята за обучение през целия активен живот са предмет на проучвания на изследователски екипи от Европейския съюз и САЩ.

В голяма част от чуждестранните проучвания се изследват възможностите за по-широко използване на различни видове гъвкава заетост конкретно за работниците и служителите над 50-годишна възраст, част от които са: развитие на втора кариерна пътека; промени в професията или длъжността преди или след пенсионирането; работа от дома с компютър; заетост на непълно работно време и за определен срок, самонаемане. Важен подход за задържането на работната сила в предпенсионна възраст представлява прилагането на практики за по-добро съвместяване на трудов и личен живот, както и за предаване на натрупания ценен опит на по-младите работници и служители в организациите (Arrowsmith, J., A. McGoldric, 1997).

Императивите за разработване на подходяща политика и механизми за задържане на работната сила от по-високите възрастови групи в България са изключително належащи. Демографските прогнози сочат, че в страната проблемът с увеличаването на средната възраст на работната сила ще се задълбочава в перспектива. По данни на Евростат през 2050 година осреднената стойност на коефициента на зависимост на възрастното население (изчислен като съотношение на общия брой лица на възраст над 65 години и броя лица в трудоспособна възраст от 15 до 64 години) в двадесет и петте страни – членки на Европейския съюз, ще бъде 52,8, а за страната ни през същата година неговото равнище ще се равнява на 60,9 на сто. В документи на Министерството на труда и социалната политика се подчертава нарастващата необходимост от по-активно използване на населението в трудоспособна възраст във връзка с увеличаването на броя на лицата на възраст от 55 до 64 години, които според прогнозите ще представляват 20 на сто от разполагаемите трудови ресурси в България през 2007 година.

Подбор на чужди граждани

Подборът на хора от други националности все още не е широко застъпен в България поради трудностите свързани с администрирането и планирането им. В европейските държави се използва чужда работна сила, особено за специфични позиции (инженерни и др.), изискващи високи технологични знания. Нуждата от привличане на такива кадри се обуславя от факта, че квалифицираната работна ръка намалява и работодателите се обръщат към външни кадри, за да задоволят нуждите си от подбор. Подборът на чужди националности изисква допълнителни усилия от страна на работодателя, в т.ч. разбиране и приемане на различни култури и напасването им към текущата организационна култура, начини на работа и среда.

При навлизането на международните компании на българския пазар тенденцията за наемане на чужди граждани става все по-сериозно изразена. Отварянето на пазара на труда след присъединяването на България към ЕС също благоприятства движението на хора с цел работа. Това е един процес, който обогатява и прави по-пъстра картината на пазара на труда в България, но с това и конкуренцията между фирмите за намиране на подходящите служители се засилва, а аспектът за задържане на хората става още по-важен за дългосрочното постигане на целите в една организация.

Придобиване и сливане на компании

За разлика от другите методи на подбор назначаването на служители при придобиване на компания, в която вече работят, е начин за подбор, който може да улесни незабавното изпълнение на заложения от фирмата стратегически план. Когато някоя организация придобие друга компания с опитен персонал, тези готови таланти могат да позволят на организацията да изпълни своя бизнес план – като внедряване на нова производствена линия, което иначе би било трудно изпълнимо. Въпреки всичко необходимостта от уволнения и интегриране на голям брой служители в такива случаи означава, че дейностите на планиране и селекция на човешките ресурси имат стратегическо значение.

Временни назначения

Такива служители биват назначавани от компаниите в случаите, когато не могат да се справят с неочаквани и временни предизвикателства – почасово, на хонорар, подизпълнители и независими професионалисти. Обикновено работодателите наемат такива служители от външния пазар на труда. Временно назначените служители приемат, че често ще се променя статуса на трудовите взаимоотношения.. Затова, въпреки че работят временно (от 3 до 12 месеца), те непрекъснато правят проучвания за други и бъдещи възможни работни позиции (Patrickson, M., Teleworking, 2002). В тази връзка хората, предпочитайщи такива временни взаимоотношения, трябва непрекъснато да поддържат техния статус като кандидати, за да подсигурят непрекъснат работен процес.

Основните предимства на временно наетата работна сила са:

- Гъвкавост – компаниите могат да индивидуализират работния график на тези служители, за да отговаря на потока и изискванията на работата, използвайки ги само тогава, когато са необходими.

- Достъпност – фирмите пестят пари от данъци върху заплатите, здравни осигуровки и други разходи, като наемат временни работници.

Предизвикателствата са:

- По-голямо текучество – понякога от 200 до 300%, което привнася непредвидимост и нестабилност във фирмената култура.
- По-ниска степен на лоялност към фирмата и нейните продукти.
- Растящо търсене на същото възнаграждение и странични добавки, които получават редовните служители.

Както произлиза и от името, такива служители водят несигурен живот и те почти никога не ползват социални придобивки, както другите служители. Въпреки това някои служители предпочитат временната работа, защото им позволява да работят по избрана от тях схема. Някои служители са по-високо платени на почасова база, в сравнение с постоянно заетите на същата позиция. Временната работа също позволява възможността да избереш различни позиции и да работиш в различни организации. Предимство за служителите е, че могат да научат за бъдещи потенциални позиции. Добрите служители, работещи почасово, често получават предложения за постоянна заетост.

Все пак тези назначения имат някои уникални недостатъци. Ангажираността им винаги е по-ниска в сравнение с останалите служители. Така че да се разчита напълно на временно заети, е опасно, особено при осигуряването на висококачествени услуги.

Независимо от това кои са кандидатите или как са станали кандидати за определена позиция, много събития около процеса на подбор могат да бъдат решителни за кандидата и това дали да приемат или отхвърлят предложението. Дейностите по подбор трябва да оставят положително впечатление у всички кандидати – дори и у тези, на които не е предложена работа. Ако методите на подбор създадат добро впечатление на отхвърлените кандидати, то те биха могли да опитат отново в бъдеще, както и да окуражат свои приятели и познати да изберат компанията като потенциален работодател. С други думи, подборът се отнася не само към текущите си нужди, но се осигурява и за в бъдеще.

2.5. ИЗГРАЖДАНЕ НА КОРПОРАТИВНА РЕПУТАЦИЯ

За редица кандидати репутацията на компанията, в която работят, е много важна. Като правило хората предпочитат да работят за организация, с която могат да се гордеят.

Планиране

Изграждането на репутация отнема време и изисква дългосрочно планиране. Свързано е с публичност и различни поощрителни програми.

Рискове

Компаниите внимателно трябва да преценят дали могат да си позволят публични кампании. Въпреки че дадена организация може да е наистина добро място за работа, работодателите не трябва да го казват в прав текст. Също така, ако мениджърите не са готови да направят значителни инвестиции, за да може организацията да стане предпочитана, по-добре е да не предприемат такива стъпки. Една добра крачка е ангажирането на служителите и участието им в различни анкети, за да се определи мястото на компанията на пазара на труда и да се сравни с конкуренцията.

Да направим кандидатстването лесно

От гледна точка на кандидата лесното кандидатстване за работа е добър подход за увеличаване на броя на кандидатите. Добре разработената и лесна електронна система за кандидатстване е един от начините да улесним кандидатите.

2.6. НАМАЛЯВАНЕ НА ПОДБОРА ЧРЕЗ ЗАДЪРЖАНЕ

За някои организации бързият растеж е основната причина за набиране на нови служители. Разрастването може да е балансирано във времето или може „да избухне“ внезапно с отварянето на нови работни места. Всъщност се оказва, че текучеството, а не разрастването на организациите е главната причина за затруднения, свързани с подбора.

Идентифициране на причините за текучество (Фиг. 2.1.)

Понякога текучеството е неизбежно. Хората се пенсионираат или напускат поради причини, които нямат отношение към работата. Също така напускането невинаги има негативен аспект. Напускането на хора има негативно отражение върху организациите, само когато е нежелано. Когато компанията не може да задържи качествените си хора, текучество се отразява пряко и върху постигане на бизнес целите на организацията. Световните статистики сочат, че до 10% годишно текучество се счита за нормално и не застрашава организациите. Когато текучеството е над този процент, това е индикация, че компанията трябва да помисли за преразглеждане на политиките и практиките по отношение на управлението на хората в организацията. Разбира се, има и случаи, когато организациите окуражават служителите да напускат. Това може да е продиктувано от нуждата от намаляване на работната сила или просто да е в помощ на непродуктивните служители да разберат, че може би ще се чувстват по-добре на друга позиция. Ала преобладаващото мнозинство от напускащите са недоволни служители – тъкмо този тип текучество е нежелано и трябва да бъде избегнато.



Фигура 2.2. Процес на текучество

Интервю при напускане на работа

За да може да се контролира и анализира процесът по напускане на служителите, някои организации провеждат изходни интервюта, които целят да изследват причините за него. Задават се редица въпроси, свързани с оценка на удовлетвореността от придобивки, условия на труд, напредване и развитие в кариерата, ръководство и заплащане. Такава информация може да бъде събрана чрез интервю или попълване на въпросник. Независимо от използвания метод събраната информация не би била полезна, ако служителят не е откровен. Причината да не се посочват факторите за напускане са много, като:

- Желание да оставиш лошото зад гърба си по-бързо и да продължиш напред, без да влизаш в подробности.
- Страх от възможността някой от негативните коментари да бъдат чути от бъдещия работодател.
- Съмнение, че работодателят наистина ще обърне внимание на коментарите.
- Загриженост за колегите, които остават, и тревога да не пострадат по някакъв начин от казаното.
- Желание да не се „изгори мостът“, защото служителят би искал да си остави вратичка за евентуално бъдещо връщане.

Текучество и трудности при задържането на кадри

Според направено от Gallup изследване на хора на възраст между 21 и 30 години, главната причина да напуснат работа са лошите взаимоотношения с колеги и ръководители (www.gallupinternational.com). Оказва се, че ефективни ръководители са тези, които намират време да научат повече за интересите и грижите на служителите си, осигуряват редовна и обективна обратна връзка и дискутират и предлагат планове за кариерно развитие на подчинените си.

Оказва се също, че работните процеси и атмосферата в една организация са едни от най-силните задържащи фактори, които карат служителите да работят в съответната фирмена структура. Затова много е важно подборът да бъде фокусиран върху това избраните кандидати да отговарят на заложените за компанията специфични компетенции, за да могат по-дълго да работят в нея.

Общо взето, задържането на добрите служители включва изключително сериозна и задълбочена работа във всички аспекти на управлението на човешки ресурси. Съобразяването с практиките на другите компании също може да е полезно, но суровата истина е, че всяка организация трябва да посрещне сама тези уникални предизвикателства.

Компаниите в големите градове, където безработицата е минимална, срещат най-много трудности, свързани с подбор и задържане на кадрите си. Едно от тези предизвикателства е, че повечето позиции са скучни и рутинни. Организациите използват различни трикове, за да се справят с тези трудности, като: организиране на неофициални срещи с висшето ръководство, месечни награди за служители в различни категории, осигуряване на различни бонуси за лоялните служители и др. Друго потенциално предизвикателство, особено за нискоквалифицираните служители е, че те нямат добре развити работни умения и навици. Това означава, че за да бъдат задържани, е нужно да се инвестират време и средства за обучения.

Съкращения

Заплахата от загуба на работа или стреса да видиш, как някой друг загубва работата си, може да се окаже травматичен и доста горчив опит. Това е една от причините добрите организации да правят всичко възможно да ограничат съкращенията на персонал. Въпреки тези усилия, дори и големите компании могат да срещнат проблеми във връзка с трудни икономически условия.

Подходи за справяне при такива ситуации:

- вътрешни трансфери;
- ограничаване на извънреден труд;
- прекратяване на договори на временни и почасово заети;
- временни отпуски;
- преминаване на 4-часов работен ден;
- преквалифициране;
- осигуряване на фондове и обучения за насърчаване на служителите да започнат собствен бизнес;
- трансфериране на персонал към други компании (подизпълнители, клиенти).
- ранно пенсиониране с преференциални условия;
- намаляване на заплати и ограничаване на бонусите на висшия мениджмънт;
- партньорство с държавни и частни агенции за подбор с цел намиране на работа на съкратените служители;
- възможност за купуване на акции на компанията от работниците.

2.7. ЦЕНАТА НА ЗАДЪРЖАНЕТО

Подборът на служители, с които организацията може да посрещне нуждите си от персонал, е едва половината от битката за таланти. Другата половина е тази, която задържа служителите в организацията. Организация, която поддържа ниско текучество на кадри в сравнение с това на конкуренцията, печели по 2 начина – чрез намаляване на разходите и повишаване на производителността (Harvard Business Essentials, 2005).

Разходите, свързани с текучество, включват разходите за подбор за попълване на свободните позиции, както и разходите за наемане на неопитни служители и техните грешки в началото на кариерата им: повредена продукцията, разхищение на материали и др. Гледано от професионална гледна точка, текучеството може да намали производителността поради изтичането на таланти от компанията. Други „разходи“, свързани с текучеството, включват понижаване на професионалната етика сред натоварените с допълнителна работа служители, които трябва да поемат и задълженията на напусналите си колеги; загуба на знания, които само напусналите са имали; както и бизнес контактите, които напусналите са имали и използвали за изграждането на бизнеса.

За някои организации неспособността да се справят с текучеството заплашва стратегическата конкурентоспособност на организацията. Текучеството също означава съществено увреждане на репутацията и корпоративния имидж на компанията.

3.1. ПРИНЦИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РАБОТАТА

Днес управлението на *изпълнението на работата* (ИР)¹ е поставено на едно от челните места в дневния ред на бизнеса – и то с висок приоритет. В последните години различни управленски модели като „Европейския модел за съвършенство в работата“ (EFQM), „Балансираната карта на резултатите“, или т.нар. „Балансирана система от показатели (Balanced scorecard), както и новата вълна от типа „икономика на знанието (knowledge management)“, придадоха модерно звучене на принципите за управление на изпълнението на работата и очертаха рамката за действие.

И така, ще се спрем на днешните тенденции в съответствие с трите типични фази в развитието на инициативите, свързани с управление на ИР:

- Къде сме сега и къде бихме искали да бъдем: концепции, визия и очаквания?
- Как можем да стигнем до там: разработване на процеса?
- Как можем да бъдем сигурни, че процесът работи добре: приложение и изграждане на умения?

Първо ще определим що е то *управлението на изпълнението на работата*. Армстронг и Барън (2005) предлагат следната дефиниция:

Управлението на изпълнението на работата означава постигане на по-добри резултати от организацията, екипите и индивидите в съответствие с договорирана рамка за планирани цели, задачи и стандарти.

Често ИР се характеризира като:

- стратегическо – за бизнеса като цяло и в дългосрочен план;
- интегрирано – обвързва индивидуалните цели с бизнес целите; свързва функционални планове, като включва различни инициативи на отделите по човешките ресурси – организационно развитие и възнаграждение;
- фокусирано към усъвършенстване – насочено не толкова към това **какво** да се изпълнява, а към това **как** трябва да се изпълнява;
- развиващо – подкрепя екипите и отделните им членове за непрекъснато усъвършенстване на техните способности.

Убеждения и предразсъдъци

¹ Напоследък в специализираната литература широко навлезе и кратката форма *управление на изпълнението*. (Бел. ред.)

Повечето от мениджърите вече имат известен опит (пряк или непряк) за управление на изпълнението: някои от тях го свързват с атестирането, с прегледа на ИР, с месечните срещи един с друг или със срещи, свързани със *Стандарта за инвестиране в хората*. Този опит може да бъде позитивен или негативен.

Нека да разгледаме част от мненията, свързани с управлението на изпълнението (Банчева, Е. 2009). Ето някои от тях:

Последователност: „Управлението на ИР е процес, който позволява хората да бъдат третираны и оценявани последователно и честно в съответствие с общи критерии, постигнати на принципа на споразумението. Този процес е много по-честен отколкото субективните начини, които използваме.“

Непрекъснато усъвършенстване: „Управлението на ИР помага на хората да се усъвършенстват в рамките на непрекъснат цикъл: планиране, извършване, преглед, оценяване, планиране и т.н. Ключът за това е постигане на споразумение за плановете, които са подходящи за индивидите при техния настоящ опит, умения, потенциал и т.н.“

Общ план: „Управлението на ИР позволява да се обвържат индивидуалните роли и техните цели с целите на компанията по такъв начин, че хората да се насочват към извършване на правилните неща и в същото време да са наясно как да участват в цялото.“

„Инвентаризация“: „Управлението на ИР позволява да се изгради цялостен поглед за организацията, освен това то дава възможност да се види какво правим добре и какво не; как нашето общо равнище на компетентност се издига или спада чрез серия от дейности за измерване и диагностика на организацията, за да може да се управлява адекватно.“

„Повече време за човека в организацията“: „Управлението на ИР е насочено изцяло към индивида: то означава също да се отделя специално време за разговор с мениджъра, за да се дискутира как трябва да се вършат нещата и с поглед към бъдещето.“

Повече за по-малко: „Управлението на ИР позволява на мениджърите да делегират повече и по този начин те освобождават собственото си време, за да ръководят и да постигат качество в по-кратък срок и на по-ниска цена.“

Възнаграждение: „Единственият начин е хората да се възнаграждават честно за това, което предоставят и постигат. Управлението на ИР е най-добрият и честен път, по който ние трябва да постигнем това.“

Защо тези мнения са стойностни? Ако разгледаме поотделно всяко едно от тях, ще видим, че те звучат съвсем разумно. Събрани заедно обаче, те могат да доведат до объркване и смущение сред мениджърите. Всъщност крайната интерпретация може да постави мениджърите в доста трудни ситуации.

Например: „Управлението на ИР трябва да бъде интерпретирано в смисъла на обективност и възможност за измерване на изпълнението, тук не става дума за моето мнение или преценка – ако някой не успее да постигне резултатите, значи не е успял – и толкова.“

„Управлението на ИР е процес, който основно е свързан с измерване и контрол.“

„Ако атестирането е предназначено за индивидите, това означава, че те самите трябва да си формулират дневния ред и плана за провеждане на срещите. Защо трябва аз като техен мениджър да бъда загрижен за това как те се чувстват в края на срещата.“

3.2. ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Управлението на изпълнението се реализира чрез различни подходи и може да бъде открито под различни маски, но независимо от разликите то задоволява конкретните изисквания и приоритети на организациите. Обикновено управлението на ИР обхваща три реални очаквания, свързани с работата, които Питър Хони (2003) определя по следния начин:

Служителят трябва да знае:

- Какво се очаква от него/ нея да свърши?
- Колко добре си върши работата той/тя?
- Каква потребност от развитие и усъвършенстване изпитва той/тя?

Вариациите в подходите отразяват до голяма степен различните отговори на следните въпроси:

До каква степен ние искаме този процес да бъде структуриран и формализиран? Винаги трябва да имаме предвид личностното развитие и тренинг, планирането на кариерата, подбора и възнаграждението. Важно е също използва ли организацията стратегически средства като Модела за съвършенство в работата или Балансираната карта на резултатите, които могат да окажат влияние върху управлението на ИР.

Върху кой аспект от изпълнението ние бихме искали да се фокусираме? Върху резултатите (изхода), върху усъвършенстване на уменията и знанията (входа) или върху начина, по който постигаме резултатите (поведение или компетенции)?

Дали управлението на ИР съществува, за да структурира бизнеса, или ние желаем управлението на изпълнението на работата да подпомага усъвършенстването на работата? Обикновено тук става дума за работа чрез проекти. Колко често организациите структурират

своята работа на принципа на проектите, определяйки конкретните роли и отговорности на хората в тях?

Кои са ключовите играчи при управление на изпълнението на работата – индивидът, екипът, бизнес мениджърът или мениджърът, отговорен за персонала в организацията? И ако отговорът е „индивидът“, каква роля играят другите?

Списъкът може да бъде продължен, но засега ще определим пет основни подхода.

Цялостно управление на изпълнението на работата

Това е може би най-структурираният подход – той включва всички елементи, обикновено свързани с управление на ИР: ролеви профили (цел и отговорност на ролята, измерване на успеха, компетенции); индивидуални цели; личностни планове за развитие (включващи конкретни потребности от развитие и дейности, както и по-дългосрочни намерения и желания, свързани с кариерата); преглед на изпълнението на работата, съчетаващ различна степен на самооценка и обратната връзка от мениджърите и от другите.

Усилията тук се фокусират върху търсенето на баланса между **какво** и **как** при изпълнение на работата, като индивидът се насочва и към изисквания бизнес резултат и към избор на предпочитан начин за постигане на този резултат.

Компетенциите в този модел се разглеждат като стандартна рамка, която позволява да се оценят силните и слабите страни на работната сила и да се планират по-мощни програми за развитие и за индивида, и за екипите. По този начин оценяването на компетентността се извършва точно и последователно от повечето мениджъри и от самия оценяван, включен в този процес.

Когато даденият подход се прилага адекватно, той може да подкрепя инициативи, свързани с *тоталното качество*, като включва модела за Съвършенство в бизнеса, привеждайки доказателства за връзката между бизнес план, индивидуално атестиране и личностно развитие и превръщайки се на практика в „Стандарт за инвестиране в хората“.

Управление на изпълнението на работата, базирано на умения или компетенции

Тук ударението е предимно върху компетенциите като рамка за структуриране и измерване, много често силно обвързана със системите за възнаграждение. Ключът за успешното изпълнение е в доказването на съществуващите умения и в развиването на нови. Изпълнението на работата може да бъде ясно диференцирано по-скоро чрез компетенции и поведение отколкото чрез цели и резултати. Този подход може да бъде много полезен за организациите, особено когато те имат ясна представа за дефицита на уменията и когато считат, че колективната компетентност е фундаментална за успеха на организацията.

Обикновено рискът се крие в отдаването на прекалено голямо внимание на *входа* (на поведението) за сметка на *изхода* (или на резултатите). Освен това ясната връзка между оценяването на компетентността (компетенциите) и възнаграждението може в известна степен да застраши, да напругне честността на оценяването и да изложи на опасност процеса на развитие на индивида, особено при дискутиране и преглед на компетентността в атмосфера на откритост и честност.

Управление на изпълнението на работата, базирано на екипен принцип

Третият подход се основава на екипните процеси за реализиране на бизнес плана или за поставяне на цели и обикновено е свързан със задаването на въпроси като *Какво означава всичко това за нас?; В какво и как да се ангажираме, за да постигнем резултати?.* Оттук нататък процесът става все по-индивидуален: *Какво означава всичко това за мен?; Какво ще е моето участие в екипа, за да се постигне успех?; Какви умения трябва да притежавам?; Как трябва да се променя, за да участвам активно?.*

Този подход за управление на ИД може да бъде ефективен само ако има истински цели на екипа, които трябва да бъдат споделяни и напълно приемани от всички.

Управление на изпълнението на работата чрез непрекъснато учене и менторство

Този подход е насочен повече към отделния човек. При него усъвършенстването на изпълнението е свързано с ученето на индивида на базата на собствен опит. Тук процесите започват с вглеждане в себе си и дискусия с ментора за това какво е било добре свършено и какво не е било толкова добре свършено, за да се определят силните и слабите страни на личността и потребностите от развитие. Индивидът се ангажира да работи върху две или три ключови области. Компетенциите могат да бъдат използвани като средство за *напредването на личността* и в този смисъл фокусът при управлението на ИР не се поставя върху сравнението между отделните хора.

Този подход може да бъде полезен при разрешаване на индивидуални казуси – тогава, когато е необходимо конкретно усъвършенстване на изпълнението на работата. Той може да бъде полезен и за установяване на потребностите от развитие или при започването на нова задача (изпълняване на нова роля), при бърза промяна на обстоятелствата, когато е необходимо съзнателно усилие за учене на базата на минал опит.

Управление на изпълнението на работата, базирано на проекти

Общата трудност при управление на ИР се състои в това, че то се основава на формални роли и отговорности, произтичащи от структурата на организацията, а не на работата, която действително е била свършена. Затова и много организации правят опит да *префокусират* процесите, свързани с управление на изпълнението чрез работа в проектни екипи. В случая ключът за успеха е как да се открият индивидуалните таланти в организацията и по какъв начин да бъдат разгърнати. Мениджърът на проекта трябва да е убеден, че „получава точно това, което купува“. Индивидът трябва да знае с какви умения и способности ще участва и как да ги разгърне, как всичко това ще пасне на потребностите на екипа и как проектът ще помогне да се развият нови умения и да се изградят личностни ценности. За мениджъра на проекта е важно да интегрира изпълнението на отделните хора в екипа, да им предостави навременна и конструктивна обратна връзка и накрая да оцени изпълнението на индивидуалната

задача. Много често тук има и допълнителна роля – на ресурсния мениджър, чиято работа е да търси съответствието между хора и проекти, така че да развива индивидите, да изгражда и да развива способността на организацията да постигне по-добри резултати и да разгръща ресурсите си за постигане на най-добрия ефект.

Този подход е полезен, защото постига баланс между хората и задачата, позволява на организацията да се стреми към изграждане на способности в дългосрочен аспект и да създава производствен капацитет, основан на умения.

Ако се вгледаме в петте подхода, ще видим, че те в голяма степен се припокриват, което на практика означава, че игнорирането на даден подход няма да доведе до игнориране на всички аспекти на останалите подходи. Така например добрият мениджър може да изпълнява ролята на ментор почти във всички подходи за управление на изпълнението на работата. Но кое е важното тук? При разработването на подходящия подход за управление на изпълнението трябва да се обмислят всички възможности по отношение на контекста на ситуацията в организацията и най-вече – уменията на мениджърите, включени в този процес. Основният въпрос тук е да се помогне на организацията да постави акцент върху реалните си потребности и да постигне ясни бизнес отговори и бизнес процеси.

3.3. ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РАБОТАТА

Проектирането на процеса на управление на изпълнението е свързано с изясняване на няколко основни понятия и стъпки.

Разбиране на организацията

Очевидно е, че трябва да има яснота по въпроса къде се намира организацията и накъде би искала да върви. Въпросът е дали това е бързо разрастваща се компания, в която доброто изпълнение на работата трябва да бъде обвързано с позитивните процедури, за да се помогне на хората да усъвършенстват своите компетенции, както и фокусът да бъде насочен към нови компетенции, необходими на компанията като цяло. На практика това води до установяване на стандарти за работа в организацията и в управлението на изпълнението. И обратното – дали не става дума за организация, в която съществуват традиционни и остарели схеми за оценка на работата и изпълнението, обвързани с възнаграждението, които трябва да бъдат преразгледани с цел мотивиране на служителите и фокусиране върху процеса, а не върху формалните процедури и правила.

Следователно познаването на потребностите на системата за управление на изпълнението е изключително важен момент за успеха.

Другият фактор, който трябва да бъде разбран, е какъв смисъл влагат хората в понятието *изпълнение на работата*. Дали става дума за постигане на резултати, за знания и умения на индивида, които са необходими за работата, или за това **как** трябва да се постигнат тези резултати.

Общото при повечето инициативи, свързани с управлението на ИР, е в това, че акцентът се поставя предимно върху резултатите, т.е. върху *изхода*. Ала ако искаме да заложим ориентация към изпълнението, то съвсем естествено е да сложим ударение върху уменията, които трябва да се изпълняват, т.е. върху *входа*. Водещите световни организации правят именно това, фокусирайки се върху необходимите компетенции и поведение като ключ за успеха на организацията, но отчитайки и необходимостта от създаването на култура, ориентирана към изпълнението – т.е. въпросите: *Какъв смисъл ние владеем в изпълнението на работата?* или *Как ще разпознаем доброто изпълнение на работата?* стават ключови.

Проверяване на климата и преглед на управлението на изпълнението в момента – т.е. как се работи сега

Единственият и може би най-добър начин за проверка и преглед е да задаваме въпроси на работещите в организацията хора, тъй като проектирането на обосновани процеси за управление на изпълнението трябва да съответства на организацията и същевременно процесите следва да бъдат „собственост“ на хората. Много полезно би било да се проведе кратко изследване сред различни групи служители от различни отдели на организацията за изясняване на проблемите, свързани с изпълнението на работата и тяхното управление. Ето няколко примерни въпроса: *Когато говорим за изпълнението на работата, какъв смисъл влагаме в това?; Какво работи добре при прилагане на системата за управление?; Какво не работи добре?; Защо?* и т.н.

Разбира се, може да се приложи и по-структуриран подход за обсъждане на системата за управление на ИД, като се направи одит с цел да се открият силните и слабите места. Ето и някои от аспектите, които би трябвало да бъдат прегледани:

- Поставяне на целите: как се ангажира индивидът в този процес, постижими ли са целите?
- Личностно развитие: доколко прегледите на изпълнението на работата определят и подкрепят възможностите за развитие на личността?
- Срещи за преглед на изпълнението на работата: какъв е фокусът на тези срещи – подобряването на изпълнението за в бъдеще или оценката на изпълнението на предишен етап? Тези срещи еднопосочни ли са, или се правят от горе на долу?
- Каква е добавената стойност: каква е добавената стойност за индивида и за бизнеса в организацията – т.е. какво е участието в цялото и каква е връзката между бизнес планове и индивидуално изпълнение и развитие; каква е добавената стойност за индивида – т.е. какви са ключовите ползи за индивида?

Включване на различни групи при разработването на процесите за управление на ИР

Несъмнено ключовите мениджъри в организацията трябва да участват активно при проектирането на процесите за управление на изпълнението. Това може да стане чрез участие в различни семинари и работни групи. Обикновено първата стъпка на тези

семинари е свързана с изясняване на въпроса: „Защо бихте искали да управлявате изпълнението на работата и какви ползи ще извлечете от него?“.

Второ, трябва да се определят ключовите характеристики на *начина, по-който вършите нещата тук*. Примерите тук са ефективна работа чрез проекти, култура, характеризираща се с отворени комуникации и обратна връзка, поощряване на иновациите и др. Трето, изследвайте какво би представлявал един здравословен процес за управление на изпълнението. За някои групи това ще означава до голяма степен структуриране на този процес: ролеви профили, определяне на компетентността и компетенциите, поставяне на SMART цели, прегледи на изпълнението на работата и личностни планове за развитие – всъщност прилагане на целия реквизит на управлението на ИР. За други групи успехът се крие в качеството на дискусиите, провеждани в екипа и между отделните служители и техните супервайзори: „Какво трябва да постигне екипът и какво ще бъде моето участие?“; „Какви умения, знания и типове поведение трябва да усъвършенствам?“ и т.н.

И накрая, един също важен, но труден въпрос: *процесите за управление на изпълнението на работата подходящи ли са за всички в организацията?*. Основният критерий, който винаги трябва да се прилага тук, е по какъв начин тези процеси ще помогнат на индивида да повиши или да поддържа изпълнението на работата си и да развие умения, необходими и за бъдещето изпълнение на работата.

3.4. ИЗГРАЖДАНЕ НА УМЕНИЯ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Основните предизвикателства при управление на изпълнението са свързани със следните области (Банчева, Е., 2009):

Цел и планиране: постигане на споразумение с индивида за целите

Обикновено когато говорим за дефиниране на ролите, отговорността, отчетността и т.н., при определянето на целите съществува тенденция тези цели да бъдат описвани по един доста неподходящ начин: „Е. Ф. трябва да действа като...“ или „да бъде отговорен за...“ вместо „Е.Ф. представя програма за...“ или „повишаване на изпълнението на работата X на екипа Y със Z%“. Т.е. става дума за поставяне на SMART цели. Този процес може да бъде опростен, ако мениджърите и техните подчинени формулират ясно за себе си какво биха искали да постигнат, като се използват следните въпроси:

- Как ще изглежда успехът след 6 месеца?
- Какво трябва да направя, за да може това да се случи?
- Кой ще ми окаже помощта, от която имам нужда?
- Как мога да бъда сигурен, че тази помощ ще бъде осигурявана?
- Кои са подводните камъни, които биха ми попречили да постигна целта?
- За да постигна целта, трябва ли да направя нещо по собственото си развитие?
- Как ще преценя успеха си, свързан с личностното ми развитие?

Предимството на този подход е в това, че осъществява връзката между нещата, които е необходимо да се правят, и начина, по който индивидът ще постигне това, т.е. между *какво* и *как*; а също така между желаните резултати и личностното развитие.

Обратна връзка: управление на обратната връзка за ИР и поведението на мениджъра

Даването и получаването на обратна връзка е изключително важен момент при управление на изпълнението. Ако следвате посочените по-долу златни правила, вашата работа може да бъде конструктивна.

- Давайте обратна връзка веднага.
- Концентрирайте се върху наблюдаваното поведение, не върху личността.

- Фокусирайте се върху поведение, което може да бъде променено.
- Бъдете конкретни, визирайте отделни аспекти на поведението.
- Поставайте приоритети, не затрупвайте служителя с прекалено много информация.
- Използвайте двупосочна комуникация, стимулирайте дискусията и взаимодействието.

Личностно развитие: анализ на потребностите от развитие за определяне на подходящите пътища в тази посока

Много от прегледите за изпълнение на работата определят индивидуалните потребности от развитие и спират до тук. Всъщност това е само едната част от процеса, другата е свързана с разработване на план за действие в тази посока, но за съжаление този момент често остава извън ползрението на мениджърите. Причината за това се корени във факта, че голяма част от мениджърите в повечето случаи използват единствено тренинг курсове, вероятно защото не са осъзнали широкия диапазон от възможности и алтернативи за развитие на хората в организацията.

Затова, **първо**, трябва да сте наясно дали служителят желае да поеме отговорност за собственото си развитие, като ролята на мениджъра е да трансформира неосъзнатите му/ ѝ подбуди в осъзнато желание и мотивация.

Второ, усъвършенстването на служителя и постигането на целите, заложи в личностния план за развитие, не трябва директно да бъдат обвързани със системата за възнаграждение.

Трето, докато процесите, свързани с преглед на изпълнението на работата, са насочени напред към бъдещето, то личностното развитие трябва да започне с оценка на компетентността в момента, като се включват предишни постижения и изпълнение на работата. Добрият мениджър ще открие верния баланс между минало и настояще, фокусирайки се върху постигане на успех в бъдеще.

Четвърто, мениджърите много често откриват, че е доста трудно да обсъждат само изпълнението на работата, без да засегнат личността. Именно определянето на компетенциите/ компетентността позволява да се открие подходящият език (деперсонализиран), наблягащ върху поведението, върху онова, което е било наблюдавано, а не върху личностните характеристики.

Компетентност/ компетенции и управление на изпълнението на работата

Компетенциите могат да бъдат описани като „знания, умения, опит, качества и типове поведение, които индивидът трябва да има, за да изпълнява работата си ефективно“. Доста трудно е обаче да се открие еднозначно определение: някои автори поставят ударението върху личностните черти, убеждения, мотивация и ценности; други – върху способността да се изпълнява работата според изискваното равнище. Така например Бояцис (1982) определя *компетенциите* като „съществена характеристика на индивида, която води до ефективно или изключително изпълнение на работата“, докато Флетчър говори за „способността да се изпълнява дейността в рамките на определена професия по отношение на предписан стандарт“ (Флетчър, 1995), или, с други думи, по отношение на минималния стандарт за компетентно изпълнение. В първия случай става дума за американската интерпретация на тези понятия и обикновено се използва категорията *компетенция*, във втория случай става дума за прилагане на професионални стандарти и обичайният термин е *компетентност*.

Компетентността и *компетенциите* са ключови категории за управление на изпълнението на работата в организациите. Хората могат да изпълняват добре работата си само ако притежават необходимите умения (компетенции/ компетентност) за тази работа.

За организацията е важно, от една страна, да знае кои са необходимите компетенции, за да се изпълнява конкретна длъжност, а от друга страна – да бъде наясно с личностните компетенции, на базата на които може да се прогнозира индивидуалният успех.

Немалко организации днес прилагат система за управление на изпълнението на работата на базата на компетенции. Кои са ползите?

- Висшият мениджърски екип определя поведението, което е необходимо, за да се реализират мисията и стратегията на организацията.
- Мениджърите оценяват служителите по отношение на обща рамка от договорирани критерии.
- Организацията прави редовна „инвентаризация“ на уменията на служителите.
- Организацията предоставя на хората ръководство за постигане на техните лични планове за развитие.

- Организацията има яснота по отношение на пропуски в компетенциите и търси възможности за преодоляването им и т.н.

Съществуват различни техники за определяне на компетентността/компетенциите. Най-известните от тях са:

- техника на критичните инциденти;
- интервю, базирано на критерии/компетенции;
- репертоарна решетка на Кели.

3.5. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ

Оценяването на индивидуалното изпълнение на дейността се осъществява с помощта на предварително определени формални методи.

Метод на скала за графично оценяване

Скалата за графично оценяване съдържа редицата от отличителни характеристики и обхвата на изпълнение за всяка от тях. След това служителят се оценява чрез идентифициране на резултата, който най-добре описва неговото ниво на изпълнение за всяка отличителна характеристика. Скалата за графично оценяване е най-простата и популярна техника за оценяване на изпълнението. Тя включва определени отличителни характеристики (например качество и надеждност) и редицата от степените на изпълнението на работата (от „незадоволително“ до „изключително“) за всяка характеристика. Мениджърът оценява всеки подчинен, като огражда или поставя отметка срещу резултата, който най-добре характеризира неговото изпълнение за всяка отличителна характеристика. След това степените и оценките се събират.

Метод на промяната при подреждането

Оценяване на служителите от *най-добре* до *най-слабо* според представянето по конкретна отличителна характеристика. Методът на промяна при подреждането е един от най-популярните. Първо се прави списък на всички подчинени, които ще бъдат оценявани, и после се задраскват имената на всеки, който не е достатъчно добър, за да бъде класиран. След това във формуляр се отбелязва името на служителя, който се намира най-високо по отношение на измерваните характеристики, както и на този, който заема най-ниската позиция. После се избира следващият, който се намира най-високо, и съответно онзи, който е най-ниско, редувайки най-високата и най-ниската останали свободни позиции, докато всички служители, които трябва да бъдат оценени, се окажат подредени.

Метод на сравняване по двойки

Представява подреждане на служителите, като те биват сравнявани с другите си колеги. Методът на сравняване по двойки прави метода на редуването по-прецизен. За всяка отличителна характеристика (количество работа, качество на работата и т.н.) всеки подчинен е сравняван в двойка с останалите си колеги.

Таблица 3.1. Подреждане на служителите по метода за сравняване по двойки

ЗА ХАРАКТЕРИСТИКАТА „КАЧЕСТВО НА РАБОТА“						ЗА ХАРАКТЕРИСТИКАТА „КРЕАТИВНОСТ“					
Оценяван служител:						Оценяван служител:					
В сравнение с:	А Асен	Б Мария	В Чальо	Г Деян	Д Хари	В сравнение с:	А Асен	Б Мария	В Чальо	Г Деян	Д Хари
А Асен		η	η	æ	æ	А Асен		æ	æ	æ	æ
Б Мария	æ		æ	æ	æ	Б Мария	η		æ	η	η
В Чальо	æ	η		η	æ	В Чальо	η	η		æ	η
Г Деян	η	η	æ		η	Г Деян	η	æ	η		æ
Д Хари	η	η	η	æ		Д Хари	η	æ	æ	η	
↑						↑					
Мария е най-високо оценена тук						Асен е най-високо оценен тук					

Забележка: „+“ означава „по-добър от“; „-“ означава „по-лош от“. За всяка диаграма добавете броя плюсове във всяка колона, за да получите класирания най-високо служител.

Метод на „принудително разпределение“

Методът на „принудително разпределение“ е подобен на подреждането по крива. Чрез този метод определен процент от служителите се поставя предварително в съответните категории за изпълнение. Така например мениджърът може да реши да разпредели служителите както следва:

15% – с високо ниво на изпълнение,

20% – с високо към средно ниво на изпълнение,

30% – със средно изпълнение,

20% – със средно към ниско ниво на изпълнение,

15% – с ниско ниво на изпълнение.

Каре 3.1. Фирма „Merck & Company“

Фирма „Merck & Company“, чийто персонал наброява около 31 000 души, с успех използва за оценяване метода на „принудителното разпределение“. Причината, поради която Merck го въвежда, е следната (Commerce Clearing House, 1989). Системата бива внедрена, когато компанията открива, че 80% от нейните служители са получили оценка 4 и повече по 5-степенна скала за оценяване. С други думи, служители, които имат значими постижения, получават едва малко по-високи оценки от онези, които работят добре, но не изключително. В резултат и системата за оценка на изпълнението, и планът за възнаграждение за заслуги нямат ефект върху мотивацията на персонала. Целта на новата програма е да предостави възможност за по-прецизно диференциране на служителите, така че да могат да се идентифицират „изключителните“ служители.

Сега в Merck всички служители преминават през процедура за годишно оценяване на изпълнението на работа, която се провежда през месец декември. Те се срещат със своите супервайзори, за да прегледат заедно с тях своите постижения през годината (съотнесени с предварително установени цели), като получават една от 5-те оценки: ИЗК (изключително), ОТЛ (отличава се), ВС (висок стандарт на Merck), МП (място за подобрене) и НЕ (неприемливо).

Предварително определен процент от подчинените на мениджъра трябва да попаднат във всяка една от 5-те категории. Например 5% от служителите в отдела могат да получат оценка ИЗК, 15% – могат да получат ОТЛ, мнозинството (70%) трябва да попаднат във „високия стандарт на Merck“ (тази категория е в диапазона на средните стойности). С други думи, тази система принуждава преките ръководители да идентифицират не повече от 20% от служителите си като постигнали ниво над средното, когато биват сравнявани с колегите им от Merck.

Тази програма дава добри резултати, защото в Merck усилено работят по преодоляването на проблеми, присъщи на „принудителното разпределение“. Така например не е реалистично да се принуждава мениджър, който ръководи само четирима или петима души, да ги разпределя в петте категории. Ето защо там използват т.нар. „roll-up“ система. При нея няколко отдела в рамките на една и съща дирекция се проверяват заедно, за да се отговори на изискванията за процентно разпределение на системата за оценяване. (На всяка „roll-up“ среща супервайзорът може да лобира за

двама от петима служители, които са получили оценка ИЗК). Големият проблем обаче е, че служителите, които по свое мнение са постигнали високо ниво на изпълнение, трябва да разберат, че получаването на оценка ВС (висок стандарт на Merck) не ги приравнява към получилите ниска оценка в отчетната карта.

Метод на критичните инциденти

При него се води документация (записи) за необикновено добри или нежелателни примери за поведението на даден служител, свързано с работата, и се извършва преглед на тези записи съвместно със служителя в предварително определено време.

При този метод супервайзорът поддържа регистър на желани и нежелани примери или инциденти във връзка с поведението на всеки подчинен по време на работа. След това на базата на събраните за половин година доказателства прекият ръководител и служителят провеждат срещи и обсъждат изпълнението на служителя.

Този метод винаги може да се използва като допълнение към другите техники за оценяване и именно в това се състои неговото предимство. Той предоставя конкретни реални факти за обясняване на оценката. Методът свидетелства, че сме мислили за оценяването на подчинения си през цялата година, тъй като инцидентите се натрупват във времето; ето защо оценката не отразява изпълнението на служителя само в последно време. Водейки актуален списък на критичните инциденти, ние имаме конкретни примери за това какво точно трябва да направи съответният подчинен, за да тушира различни недостатъци в своята работа.

Методът на критичните инциденти често се използва като допълнение към техниката на подреждането. Полезен е при идентифициране на конкретни примери за добро и лошо изпълнение и при планиране на дейностите, свързани с коригиране на слабостите. Сам по себе си методът не е полезен при сравняване на служителите и в този смисъл не е удачен и за вземане на решения относно възнаграждението на служителите.

ТАБЛИЦА 3.2. Примери за критични инциденти за сътрудник на директор на завод

ПОСТОЯННИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ	ЦЕЛИ	КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ
Изготвя списък на продуктите на завода.	Използва напълно капацитета на персонала и съоръженията в завода; следи за навременното доставяне на поръчките.	Въведена е нова система за планиране на производството; снижен брой на закъснелите поръчки с 10% спрямо предходния месец; увеличено усвояване на мощностите на машините с 20% спрямо предходния месец.
Ръководи снабдяването със суровини и осъществява контрол по инвентара.	Минимизира инвентарните разходи, като поддържа на разположение достатъчно количество налични резерви.	Оставя складовите разходи за инвентар да се повишат с 15% спрямо предходния месец; поръчани с 20% в повече количества от части А и Б; поръчани с 30% по-малки количества от части В.
Ръководи поддръжката на съоръженията.	Няма прекъсвания поради неизправни съоръжения.	Внедрена е нова превантивна система за поддръжка в завода; предотвратен е срив на машина чрез откриване на дефектната част.

Скали за оценяване, обвързани с поведението (СООП)

Метод за оценка, който има за цел комбиниране на ползите от описателните критични инциденти и количествените оценки посредством обвързване на количествена скала с конкретни примери за добро и лошо изпълнение. СООП съчетава ползите от описателните методи, метода на критичните инциденти и количествените оценки чрез обвързване на количествена скала с конкретни примери, илюстриращи добро и лошо изпълнение. Разработването на СООП обикновено изисква да се премине през пет стъпки (Donald Schwab, Herbert Heneman III, and all 1975, 1986):

1. *Генериране на критични инциденти.* Задават се въпроси на служители, познаващи оценяваната работа (става дума за заемащите длъжността и/или за мениджърите), за да опишат конкретни примери (критични инциденти) за ефективно и неефективно изпълнение.
2. *Разработване на параметри на изпълнението на работата.* След това тези служители групират инцидентите в малка група от параметри на изпълнението на работата (да кажем пет или десет). После се дефинира всяка група (параметър).
3. *Преразпределение на инциденти.* На този етап друга група служители, които също познават работата, преразпределят първоначалните критични инциденти. Обикновено критичният инцидент се запазва, ако известен процент (в общия случай от 50 до 80 на сто) от тази втора група бъде отнесен към същата категория, към която го е отнесла първата група на стъпка 2.
4. *Претегляне на инцидентите.* Тази втора група от служители най-общо бива помолена да оцени поведението, описано в инцидента: доколко ефективно или неефективно се явява изпълнението според съответния параметър (използват се обикновено 7-точкови или 9-точкови скали).
5. *Разработване на окончателен инструмент.* Използва се подгрупа на инцидентите (обикновено шест или седем в подгрупа) като поведенческа илюстрация за всеки параметър.

Каре 3.2. Скала за оценяване, обвързана с поведението

Трима изследователи разработват СООП за проверка на служителите, работещи в голяма западна верига за хранителни стоки и домашни потреби (Lawrence Fogli, Charles Hulin, and Milton Blood et all, 1971, 1980). Те събират редица критични инциденти и после ги групират в осем параметъра на изпълнението на работата:

Знания и преценка

Добросъвестност

Умения за поддържане на взаимоотношения

Умения за работа с регистър

„Присвояване“ на вещи, които не са техни

Организационни умения при работа на щанда

Умения при транзакция на парични средства

Способности за наблюдение

След това те разработват скала за оценка (от 1 до 9: от „изключително лошо“ до „изключително добро“), обвързана с поведението за един от тези параметри: знания и преценка.

Разработването на СООП може да отнеме по-дълго време отколкото разработването на други инструменти за оценяване – като например скалите за графично оценяване. Същевременно обаче СООП притежава значими предимства (Keaveny and McGann et al, 1975):

1. *По-точна мярка.* Служители, които познават работата и нейните изисквания, разработват СООП по-добре от всекиго друго. Следователно резултатът би трябвало да бъде добра мярка за изпълнението на тази работа.
2. *По-ясни стандарти.* Критичните инциденти по скалата помагат да се изясни какво се разбира под „изключително добро“ изпълнение на работата, под „средно“ изпълнение на работата и т.н.
3. *Обратна връзка.* Критичните инциденти могат да бъдат по-полезни, когато предоставяме обратна връзка на оценяваните, отколкото когато просто ги информираме за оценката на тяхното изпълнение, без обаче да даваме конкретни примери за поведението им.
4. *Независими параметри.* Групирането и систематизирането на критичните инциденти в пет или шест параметъра на изпълнението на работата (като например „знания и преценка“) спомага параметрите да станат по-независими един от друг. Така например, би трябвало да бъде по-малко вероятно оценяващият да оцени високо даден служител по всички параметри само защото той е бил високо оценен по параметъра „добросъвестност“.
5. *Съгласуваност.* Оценките чрез СООП са относително съгласувани и по-надеждни по отношение на това, че е налице тенденция оценките на различните оценяващи за един и същи човек да се окажат сходни (Wayne Cascio and Enzo Valenzi, 1977).

Методът на управление чрез съгласуване на целите

Управлението чрез съгласуване на целите включва поставянето на конкретни измерими цели пред всеки служител, последвано от периодичен преглед на постигнатия напредък спрямо тези цели.

Мениджърите могат да включат своите служители в програма с умерено и равномерно целеполагане, като периодично им предоставят обратна връзка за постигнатия от тях напредък (или обратното). Под терминологичното словосъчетание *управление чрез съгласуване на целите* обаче почти винаги се подразбира *по-мощно поставяне на цели, обхващащо цялата организация, както и програма за оценяване*, която се състои от шест стъпки:

1. *Поставяне на цели за организацията.* Съставяне на общ организационен план за следващата година и поставяне на цели.
2. *Поставяне на цели по отдели.* Тук директорите на отдели и техните старши служители съвместно поставят цели за своите отдели.
3. *Обсъждане на целите на отдела.* Директорите на отдели обсъждат целите на отдела с всички подчинени в отдела (често по време на среща на целия отдел) и изискват от тях да разработят свои индивидуални цели; с други думи, да формулират как всеки служител може да допринесе, за да постигне отделът своите цели.
4. *Дефиниране на очаквани резултати* (поставяне на индивидуални цели). Тук директорите на отдели и техните подчинени поставят краткосрочни цели за изпълнение.
5. *Преглед на изпълнението: измерване на резултатите.* Директорите на отдели сравняват действителното изпълнение на работата на всеки служител с очакваните резултати.
6. *Даване на обратна връзка.* Директорите на отдели провеждат с подчинените си периодични срещи за преглед на изпълнението, за да обсъждат и оценяват постигнатия напредък на отделния служител в посока към постигането на очакваните резултати.

Проблеми, които трябва да се избягват

Съществуват три проблема при използването на този метод.

Поставянето на неясни, неизмерими цели е главният проблем. Така например цел от типа „да върши по-добра работа в областта на обучението“ е безполезна. „Да повиши четирима служители през годината“ обаче е напълно измерима цел.

Второ, методът *отнема много време*. Времето, изразходвано за поставяне на цели, за измерване на напредъка и за даване на обратна връзка годишно може да ви струва няколко часа на служител повече в сравнение с времето, което вече сте вложили при изготвянето на оценка за всекиго поотделно.

Трето, *поставянето на цели пред подчинените понякога може да се превърне в схватка*: мениджърите изискват да се изпълняват по-високи квоти, а подчинените настояват за по-ниски. Най-важното е да се познават и работата, и способностите на служителя. За да е мотивирано неговото изпълнение, целите трябва да бъдат ясни и постижими. Колкото повече познаваме работата и способностите на човека, толкова по-сигурни можем да бъдем в изпълнимостта на стандартите, които поставяме пред него.

3.6. ОЦЕНКА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РАБОТАТА: ПРОБЛЕМИ И РЕШЕНИЯ

Измежду нещата, които прави един мениджър, са малко онези, които крият повече опасности от оценяването на ИР на подчинените. Като цяло служителите са склонни да се настройват твърде оптимистично спрямо очакваните оценки, а също така знаят, че и повишението, и напредъкът в кариерата им, и това да бъдат в мир със себе си зависят от начина, по който ще бъдат оценени. Този факт сам по себе си прави трудно оценяването на изпълнението на работата; а безбройните структурни проблеми, които могат да хвърлят съмнение върху справедливостта на целия процес, правят нещата още по-сложни. Основният въпрос е как да се справим с основните проблеми при оценяването и как да ги решим.

Справяне с петте основни проблема при оценка на изпълнението

Съществуват пет основни проблема, които могат да подкопаят доверието в надеждността на инструментите за оценка на изпълнението (като скалите за графично оценяване): (1) неясните стандарти, (2) ефектът на „ореола“, (3) тенденцията за обобщаване, (4) снизходителност или строгост и (5) пристрастност.

Неясни стандарти за изпълнението на работата

Това се отнася до скала за оценяване, която е твърде отворена за интерпретации. А всъщност тя трябва да включва описателни изрази, които дефинират всяка характеристика поотделно и определят точно какво се разбира под стандарти за „добро“ или „незадоволително“ изпълнение.

Неясни стандарти

Проблемът с неясните стандарти е илюстриран на Табл. 3.3. Въпреки че графичната скала за оценка изглежда обективна, тя вероятно ще има за резултат несправедливи оценки, защото характеристиките и степента на заслуги са отворени за интерпретации. Така например различните мениджъри вероятно биха дефинирали „добро“ изпълнение на работата, „задоволително“ изпълнение и т.н. по различен начин. Същото важи и за характеристики като „качество на работа“ или „креативност“.

Съществуват няколко начина да се отстрани този проблем. Най-добрият подход е да се разработят и да се включат описателни изрази, дефиниращи всяка характеристика. На практика това конкретизира какво означава в съответния случай „изключително“, „по-високо“ и „добро“ качество на работа. Тази специфика поражда като резултат оценки, които са по-съгласувани и по-лесно се обясняват.

Ефект на „ореола“

Един проблем, който възниква при оценяване на изпълнението, е в това, че супервайзорът, оценявайки подчинения високо или ниско по дадена характеристика, проявява пристрастие, като повтаря същото при оценяването на същия служител по отношение на другите характеристики.

Ефектът на „ореола“ означава, че оценката на подчинения по дадена характеристика (като например „разбира се добре с другите“) повлиява върху начина, по който мениджърът оценява това лице и по други характеристики (като например „количество работа“). Този проблем често се появява при служители, които са особено приятелски настроени (или обратното – особено недружелюбни) към прекия ръководител. Така например недружелюбният служител рискува често да бъде оценяван незадоволително по всички характеристики, а не само по въпросната „разбира се добре с другите“. Осъзнаването на този проблем е съществена стъпка към неговото избягване. Обучение и тренинг също може да смекчи проблема.

Обща тенденция

Общата тенденция е всички служители да се оценяват по един и същи начин, като всъщност всички те се оценяват на средно ниво.

Мнозина супервайзори имат склонността да се ръководят от т.нар. „обща тенденция“, когато попълват скалите за оценяване. Така например, ако скалата за оценяване е от 1 до 7, те са склонни да избягват високите (6 и 7) и ниските (1 и 2) оценки, като оценяват повечето свои служители между 3 и 5. Ако използвате скала за графично оценяване, тази обща тенденция може да означава просто че всички служители са получили средна оценка. Такова ограничение може да изопачи оценките, правейки ги по-малко ефективни по въпроси, свързани с повишение, промяна в заплатата или съветване. Подреждането на служителите може да неутрализира тази обща тенденция.

Снизходителност / строгост

Проблемът се появява, когато супервайзорът има склонността да оценява всички подчинени или високо, или ниско. Някои супервайзори са склонни да оценяват последователно във времето всички свои подчинени само високо (или само ниско) така, както някои ръководители са прословути с високите оценки, които дават, а други – с ниските. Този проблем, свързан със снизходителността / строгостта, е особено сериозен при скалите за графично оценяване, тъй като от преките ръководители не се изисква непременно да избягват даването на предимно високи (или предимно ниски) оценки на всички свои служители. От друга страна, когато трябва да ранжираме подчинените си, ние сме принудени да направим разграничение между служителите, постигнали по-високи резултати, и онези, които са постигнали по-ниски такива.

Таблица 3.3. Скала за графично оценяване с неясни стандарти

	ОТЛИЧНО	ДОБРО	ЗАДОВОЛИТЕЛНО	ЛОШО
Качество на работата				
Количество работа				
Креативност				
Почтеност				
<i>Забележка: Какво точно например означава тук „добро“, „количество работа“ и т.н.?</i>				

В действителност, ако трябва да се използва скала за графично оценяване, добра идея е да се приеме разпределение между видовете изпълнение – така че, да кажем, 10% от хората да бъдат оценени с „отлично“, 20% – с „добро“ и т.н. С други думи, трябва да се опитваме да получим отстояние между отделните категории изпълнение (освен ако, разбира се, не сме сигурни, че всички наши хора наистина попадат в само в една или две категории).

Пристрастност

Тя представлява характеристика, позволяваща индивидуални различия като възраст, раса и пол да оказват влияние върху оценките, които получават служителите. Индивидуални различия между оценяваните по отношение на възраст, раса и пол могат да повлияят върху техните оценки, които реално погледнати често се намират доста далеч от действителното изпълнение на всеки оценяван (Wayne Cascio, 1978). Така например изследванията на Розен и Герд откриват системна склонност по-възрастните служители (над 60 г.) да бъдат оценявани по-ниско по „капацитет на изпълнение“ и „потенциал за развитие“ от по-младите служители (B. Rosen and T. H. Gerdee, 1976). Расата и полът на оценяваните също могат да оказват влияние върху оценката им. Тук обаче пристрастността не е непременно тенденциозно насочена към малцинствата и жените, както изглежда в случая с по-възрастните работници. Според едно проучване жените, постигнали високи резултати на изпълнение на работата, често били оценявани значително по-високо от мъжете с високи резултати. По аналогичен начин чернокожите с ниски резултати на изпълнение често били оценявани значително по-високо в сравнение с белите с ниски резултати на изпълнение (William J. Bigoness et all, 1976, 1985).

Как да избегнем проблемите при оценяването

Съществуват поне три начина да се ограничи въздействието на проблеми като пристрастност и обща тенденция при оценяването.

Първо, уверете се, че сте запознати с проблемите, които споменахме. Разбирането на проблема може да ви помогне да го избегнете.

Второ, изберете подходящия инструмент за оценяване. Всеки инструмент (като например скалата за графично оценяване или методът на критичните инциденти) има предимства и недостатъци. Методът на подреждането например избягва общата тенденция, но може да направи лошо впечатление, когато всички оценки на изпълнението на служителите реално са високи (Табл. 3.).

Трето, обучението и тренингът на супервайзорите, предназначено да елиминира грешките (като „ефекта на ореола“, снизходителност и обща тенденция) в оценяването може да им помогне да избегнат тези проблеми (W. C. Borman et all, 1975, 1979, 1984).

Таблица 3.4. Важни предимства и недостатъци на инструментите за оценяване

	ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
Скали за графично оценяване	Лесна за използване; предоставя количествена оценка за всеки служител.	Стандартите може да са неясни; ефектът на „ореола“, общата тенденция, снизходителността и пристрастността също могат да възникнат като проблеми.
Метод на промяна при подреждането	Лесен за използване (но не толкова като скалите за графично оценяване). Избягва общата тенденция и други проблеми на скалите за оценяване.	Може да предизвиква разногласия сред служителите и да не е справедлив за всички, ако действително всички са се представили отлично.
Метод на принудителното разпределение	Приключва с предварително определен брой хора във всяка група.	Резултатите от оценяването зависят от адекватността на вашия първоначален избор на точки на прекъсване.
Метод на критичните инциденти	Помага да се специфицира кое е „правилно“ и кое е „погрешно“ в изпълнението на служителите; принуждава супервайзора да оценява подчинените на регламентирана база.	Трудно е да се оценяват или подреждат служители, свързани един с друг.
Скала за оценяване, обвързана с поведението	Работи с характеристики на поведението и е много прецизен.	Трудно е да се разработи.
Метод на управление чрез съгласуване на целите	Обвързан със съвместно съгласувани цели при изпълнението.	Отнема време.

Разбира се, обучението не е универсално лекарство за намаляване на грешките при оценяването или за подобряване на прецизността на оценката. На практика няколко фактора, между които са (1) степента, до която заплащането е обвързано с оценките на изпълнението, (2) натискът от страна на профсъюзите, (3) текучеството на работна сила, (4) времевите ограничения и (5) необходимостта от обосноваване на оценката могат да бъдат по-важни от обучението. Това означава, че за да се подобри точността на оценките, необходимо е не само обучение, но също така редуциране на въздействието на тези фактори (Dennis Warnke and Robert Billings et al, 1979, 1987).

3.7. ЗАКОНОВИ И ЕТИЧНИ ВЪПРОСИ ПРИ ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

Оценката и равнопоставеността са неразделни части от оценяването на изпълнението. Когато нещата стигнат до съд, често става ясно, че несъответствията на системата за оценяване на работодателя се коренят в незаконни дискриминиращи действия.

Крайната цел на високоетичните проверки на изпълнение на работата трябва да бъде даването на честна оценка на изпълнението и съгласуваното разработване на план за подобряване на ефективността на индивида. Това изисква да казваме на хората в какво те ще се изявяват и че ние ще ги подкрепяме.

Larry Axline, 1994

Разбира се, това е точно този вид честна и благотворна оценка – а не просто законна оценка, към която ръководителите трябва да се стремят. Насоките за разработване на процеса на оценяване, който може да издържи законова защита, включват следното (Wayne Cascio and H. John Bernardin, 1981):

1. Извършване на анализ на длъжността, за да се установят характеристиките/компетенциите (такива като „навременно приключване на проекти“), необходими за успешното изпълнение на работата.

Анализ на **→** **Стандарти на** **→** **Оценяване на**
длъжността **изпълнение** **изпълнението**

2. Комбиниране на тези характеристики/компетенции в инструмент за оценяване. (Забележете, че докато специализираната литература препоръчва инструменти за оценяване, свързани с конкретно работно поведение, какъвто е СООП, съдът обикновено приема подходи, които са усложнени в по-ниска степен като например скалата за графично оценяване).
3. Увереност, че окончателни стандарти за изпълнение са предоставени на всички оценяващи и оценявани.

4. Използване на ясно дефинирани индивидуални измерения на работата (като „количество“ или „качество“), вместо недефинирани общи мерки за изпълнението на работата (като „цялостно представяне“).
5. Когато се използват скали за графично оценяване, трябва да се избягват абстрактни наименования на компетенциите (например „лоялност“, „честност“), освен ако те могат да бъдат дефинирани от гледна точка на видимо поведение.
6. Прилагане на субективни оценки (например писмени описания) само като компонент от цялостния процес на оценяване.
7. Обучение и тренинг на мениджърите правилно да използват инструментите за оценяване. Предоставяне на инструкции как да се прилагат стандартите за оценка на изпълнението (например „изключително“ и т.н.), когато се правят преценки. В шест от десет случая, при които съдът е вземал решение срещу работодателя, тъжители са били в състояние да докажат, че понякога са били прилагани субективни стандарти към отделно малцинство или към мнозинството служители (Barrett and Kernan, 1999).
8. Предоставяне на условия оценяващите да имат реален ежедневен контакт с оценяваните служители.
9. Предоставяне на възможност повече от един оценител да провежда оценяването и да осъществява всички подобни процеси независимо от останалите оценители. Този подход може да помогне да се неутрализират индивидуалните грешки и пристрастия.
10. Използване на формалните механизми за допитване и за преглед на оценките от персонал на по-горно ниво.
11. Документиране на оценките и причините за всякакви решения, свързани с прекратяване на трудов договор.
12. Където е уместно, осигуряване на коригиращо напътстване с цел подпомагане на служителите с по-ниски резултати да подобрят своето изпълнение. Съдът гледат благосклонно на тази практика.

Роли в процеса на оценяване

Кой всъщност трябва да оценява изпълнението на служителите? Има няколко възможности.

Оценка от прекия ръководител

Оценките на супервайзора все още са сърцевината на повечето системи за оценяване. Получаването на оценка от супервайзора е сравнително лесно и до голяма степен разумно. Супервайзорът трябва да бъде – и обикновено е – в най-добрата позиция да наблюдава и оценява изпълнението на подчинените си и да отговаря за изпълнението на всекиго поотделно.

Използване на оценки от колегите

Оценката на служителя от неговите колеги може да бъде ефективна за прогнозиране на бъдещ успех в управлението. Т.напр. в едно проучване, включващо над 200 ръководители производство, оценките на колегите били полезни при прогнозирането на това кои служители ще бъдат повишени (Allan Kraut et al, 1975, 1984). Потенциален проблем в този вариант е *взаимното хвалене*. Възможно е всички колеги просто да са се събрали, за да се оценят високо един друг.

Все по-голяма популярност придобиват фирми, използващи самооценяващи се екипи, оценки на колеги или оценки на екипа. В корпорация „Дигитално обслужване“ (Digital Equipment Corporation) например служителят, отговарящ за оценяването, избира всяка година ръководител по оценяването. След това лицето избира един супервайзор и трима колеги, които да оценяват работата на служителя (Carol Norman and Robert Zavacki, 1991).

Оценяващи комисии

Мнозина работодатели използват комисии за оценка на служителите. Тези комисии обикновено са съставени от прекия ръководител на служителя и трима или четирима други супервайзори.

Използването на по-голям брой оценяващи е полезен ход. В случаите, когато съществува противоречие при оценките, дадени от супервайзорите, комбинираните оценки са по-надеждни, по-честни и в по-висока степен валидни. Комисията спомага да се отстранят проблемите, свързани главно с пристрастността и „ефекта на ореола“. Освен това, когато има различия при оценките на оценяващите, те обикновено произтичат от факта, че оценяващите на различните нива често наблюдават различни аспекти от изпълнението на служителя – и оценката трябва да отразява тези различия (Walter C. Borman, 1974). Дори в случаите, когато няма определена комисия, оценката

често се разглежда от мениджъра, който стои непосредствено над този, който е извършил оценяването. Показателни в това отношение са изследванията на Тил, който посочва тази практика като стандартна в 16 от 18 компании (Teel, 1994).

Самооценки

Самооценките на служителите за изпълнението им също се използва понякога (обикновено в съчетание с оценките на супервайзорите). Основният проблем в този случай е, че често служителите се оценяват по-високо, отколкото са оценени от супервайзорите или от колегите си (George Thornton III et al, 1980, 1984, 1988, 1989).

Повечето проучвания сочат, че около 30% от служителите на различни видове длъжности поставят себе си сред най-добрите („отлично изпълнение“), 25% от служителите оценяват себе си „доста над средното ниво“ („много добро изпълнение“) и около 50% - оценяват себе си „над средното ниво“ („добро изпълнение“). Обикновено не повече от 1% или 2% поставят себе си в категория „под средното ниво“.

Супервайзорите, изискващи самооценки, трябва да знаят, че техните оценки и самооценките могат да засилят разликите между оценяващ и оценяван и да втвърдят позициите на двете страни (Herbert Myer et al 1980, 1985, 1988).

Дори самооценките да не са формално изисквани, всеки служител обикновено влиза на срещата за преглед на изпълнението на работата със своя собствена самооценка в главата си и тя обикновено е по-висока от тази на оценяващия.

Оценяване от подчинените

Повечето компании днес позволяват на подчинените си да оценяват анонимно изпълнението на своите супервайзори: процес, наричан от мнозина *обратна връзка, насочена нагоре* (Manuel London and Arthur Wohlers, 1991).

Когато се провежда в компанията, този вариант помага на висшите мениджъри да определят стиловете си на управление, да идентифицират потенциалните човешки проблеми и да предприемат коригиращи действия съвместно с преките ръководители. Такива оценки от подчинените са особено ценни, когато се използват за цели, свързани с развитието. От друга страна, те са по-ценни, отколкото ако се използват само за оценъчни цели. Ръководители, които получават обратна връзка от подчинените си (които се афишират), разглеждат процеса по насоченото нагоре оценяване по-

положително, отколкото ръководители, които получават анонимна обратна връзка; подчинените обаче (не е изненадващо) се чувстват по-спокойни, ако останат анонимни, а тези, които се афишират, са склонни да поставят изкуствено раздути оценки (David Antonioni, 1994).

Каре 3.3. Federal Express (FedEx)

Federal Express използва насочена нагоре система за оценяване, наречена Survey Feedback Action (SFA), която се състои от три етапа. Първо, самото проучване (стандартен анонимен формуляр) се дава веднъж годишно на всеки служител. Формулярът съдържа точки, предназначени за събиране на информация за нещата, които помагат или пречат на служителите в тяхната работна среда. Така например са включени съждения като: „аз мога да кажа на своя ръководител какво мисля“; „ръководителят ми казва какви са очакванията му“; „моят ръководител изслушва въпросите, които ме безпокоят“; „ръководителят ми ме информира редовно“; „висшето ръководство се вслушва в идеи, предложени от моето ниво“; „FedEx върши добра работа за нашите клиенти; в моето обкръжение използваме безопасни работни практики; парите, които взимам, са добри за този вид работа“.

Резултатите от проучването върху работна група после се компилират и връщат обратно на ръководителя. За да се осигури анонимност, по-малките единици *не получават* своите собствени резултати. Техните резултати се съхраняват заедно с резултатите на няколко други подобни работни единици, като отдел с численост от 20 или 25 души получава цялостните групови резултати.

Вторият етап е среща за обратна връзка между мениджъра и неговата работна група. Целта на срещата е да се идентифицират конкретни въпроси, предизвикващи безпокойство и проблеми, да се разгледат специфичните причини за тези проблеми и да се изработи план за действие, който да коригира проблемите. В резултат мениджърите се обучават да задават подобни въпроси. Да предположим например, че ниско оценена точка от проучването е била: „Чувствам се свободен да кажа на своя ръководител какво мисля“. Мениджърите са обучени да задават на своите групи въпроси като: „Какво те притеснява?“ (времените рамки, конкретно поведение) и „Какво от нещата, които правя, те карат да мислиш, че не се интересувам от теб и от развитието на нещата?“.

Срещата за обратна връзка трябва да води до трети етап, известен като „план за действие“. Самият план е списък от действия, които мениджърът трябва да предприеме, за да конкретизира тревогите на служителите и да повиши резултатите. Така ръководителите получават работен документ, съдържащ план за действие и включващ четири колони: (1) Какво безпокои хората? (2) Какъв е Вашият анализ? (3) Каква е причината? (4) Какво трябва да се направи?

360-градусова обратна връзка

Редица компании разширяват идеята за насочена нагоре обратна връзка до това, което те наричат „360-градусова“ обратна връзка. При нея информацията за изпълнението на работата на служителя се събира отвсякъде: от неговите супервайзори, от подчинени, от колеги и от вътрешни или външни клиенти (Kenneth Nowack et all, 1993, 1994).

Обратната връзка основно се използва за обучение и развитие, а не за увеличаване на възнаграждението (Catherine Romano, 1993).

Повечето системи за 360-градусова обратна връзка съдържат няколко общи черти. Съответните страни – например колеги, супервайзори, подчинени и клиенти – попълват въпросници, свързани с проучването за даден служител. Въпросниците могат да бъдат под различна форма, но често включват точки, насочени към демонстрация на определени умения, например: „отговаря своевременно на запитвания по телефона“, „изслушва добре“ или (както е в случая с FedEx) „моят ръководител ме информира редовно“. Компютризираните системи компилират след това цялата тази обратна връзка в индивидуални доклади, които се изготвят и се предоставят на оценяваното лице. Често оценяваните са единствените, които получават завършените доклади. После те се срещат със своите супервайзори, а понякога и със своите колеги, и споделят информацията, която е свързана с целта *разработване на план за самоусъвършенстване* (Gerry Rich, 1993).

4.1. ЧОВЕШКИЯТ КАПИТАЛ И НЕГОВОТО РАЗВИТИЕ

За всяка организация човешкият капитал е в основата на нейното развитие и е индикатор на нейния успех. Работодателите наемат таланти и търсят възможности за тяхното развитие. Инвестира се в хората и във възможностите им за кариера в рамките на една компания. Както вече отбелязахме, за да бъде успешен бизнесът, мениджърите на водещите компании залагат на мотивирането на персонала. Поощряват се служителите, които се стремят към продължаващо обучение, тъй като то, заедно с преквалифицирането на служителите, е императив за ефективно използване на човешкия капитал. Политиките за кариерно развитие са застъпени изключително широко в големите компании, където от години има изградени практики и програми за неговото постигане. Успелите мениджъри са наясно, че интелектуалният капитал е нефинансов измерител за цената на всяка една компания.

През 1996 г. Том Стюърт сравнява финансовите отчети на Майкрософт и IBM, за да илюстрира разликата между материалните и нематериалните активи: през ноември 1996 г. общата пазарна капитализация на IBM е 70 млрд. долара, а тази на Microsoft 85,5 долара. В същото време IBM влага 16,6 милиарда евро в оборудване срещу 930 млн. евро за Microsoft. С други думи, акциите на IBM за 100 щат. долара представляват имущество за 23 щат. долара, докато от акции за 100 щат. долара на Майкрософт в материални активи е инвестирана стойността само на един долар!

Тази прегледна илюстрация на разликата между стойността на материалните и нематериалните активи показва значението на една друга форма на активите (често нематериални или невидими), но с много ценен принос за богатството на компанията и нейния растеж (Съливан, 2000).

Мнозина учени анализират променящия се статус на знанието като производствен фактор в редица фирми, отговарящи на новите технологични и конкурентни сили, и доказват нарастващото му значение за създаване на стойност (Bradley, Stephen, 1998; Porter, M.E., 1980, 1990; Drucker P., 1999). В същото време иновациите и натрупването на знания се очертават като основните лостове на създаване на стойност за компанията. Днес голям брой фирми се съобразяват с този факт – тяхната основна стойност, изглежда, е разчетена на придобиването на знания, ноу-хау или на значителния им капацитет за иновации (нови технологии, разработване на софтуер и т.н.)

Добър пример за успешно управление на процесите на развитие на персонала е IBM – известна като най-голямата компютърна компания в света с над 398 000 служители. Тя е най-големият и най-печеливият работодател в областта на информационните технологии и притежава повече патенти от всяка друга американска технологична компания. IBM е известна в над 170 страни със своите талантливи служители – учени, инженери, консултанти, специалисти и търговци. Нейни служители са печелили три пъти нобелова награда, четири пъти – наградата Turing, пет пъти национални отличия за технологии, и пет пъти – национални отличия в областта на науката.

За подобни компании интелектуалният капитал е движещата сила на производителността и растежа. Това обуславя нуждата от нов модел на ръководство и управление на персонала.

Управление на знанията, професионално обучение на организацията и създаване на стойност, трансфер на знания и умения – това са част от популярните модели, предлагани от изследователите в тази област.

Класически теории за повишаване на нематериалния капитал

Като психолог хуманист Маслоу (Maslow, A., 1954) смята, че актуализацията на присъщия на човека потенциал е движещата сила на човешката личност. Маслоу отрежда самостоятелно място на актуализацията в йерархията на мотивацията. Най-популярният термин в неговата изследователска работа е *йерархията на потребностите*. Той ги групира в пет равнища: психологични, сигурност, любов и принадлежност, уважение и самореализация. Впоследствие Маслоу добавя още две по-висши потребности: познавателни и естетически.

Скинър (Skinner, B. F. 1938, 1945) е изтъкнат застъпник на теорията за бихейвиоризма. Той вярва, че промените в поведението на хората са резултат от реакцията на събития, които настъпват в заобикалящата ни среда. С други думи, нашата реакция на дадено събитие поражда следствия, от чието естество вероятността да възпроизведем същото поведение или се засилва, или отслабва. Така че, ако искаме да променим нечие поведение, трябва да насърчим поведението, което искаме от персонала, и да игнорираме или наказваме това, което не желаем.

Ериксън (Erikson, *Childhood and Society*, 1950) създава психологическата теория на социалното развитие. Теорията описва осемте етапа на човешкото развитие (от ранно детство до края на зрялата възраст), през които преминава човек. На всеки етап от развитието си човек се сблъсква със и разрешава все нови и нови психосоциални проблеми. Всеки етап на развитие се основава на успешното завършване на по-ранните етапи. Ако проблемите, възникнали на по-ранните етапи, не са решени успешно, се очаква те да се появят отново като проблеми в по-късните етапи.

Виктор Франкъл (в *Solomon, Robert C. ed.*, 2005) принадлежи към школата на екзистенциалния анализ и е откривател на логотерапията. Той разглежда търсенето на смисъла и автентичния живот като основна човешка мотивация. Това „желание за смисъла“ е универсално за всички хора. Като свободни индивиди имаме избор за това как да се справим с вътрешните и външните условия и обстоятелства. Ние сме отговорни за нашето собствено съществуване, както и за намирането на целта или смисъла на нашия живот. Франкъл твърди, че пътят към смисъла на живота минава през целенасочената работа, творческите наклонности и страданието.

Основни теории за развитие на кариерата

Теорията за чертите и факторите датира от началото на 1900 г. Нейни основоположници са Фр. Парсънс (1854–1908) и Е. Г. Уйлямсън. Някои основни предположения, залегнали в основата на тази теория, са посочени по-долу (Parsons, F. 1909, *Choosing a vocation*. Boston, Houghton Mifflin):

- Всеки човек притежава уникална съвкупност от личностни характеристики, формирани от неговите интереси, ценности и умения, които могат да бъдат обективно определени и профилирани и представляват неговия личностен потенциал.
- Всяка професия се обуславя от определени фактори, необходими за нейното успешно изпълнение. Тези фактори могат да бъдат обективно определени и представени като професионални профили.
- Възможно е да се идентифицират или да се сравнят индивидуалните черти и работните фактори и да се използва традиционен подход за решаване на проблеми.

- Колкото по-коректно е сравнението между личностните качества и факторите на труда, толкова по-голяма е вероятността за успешно изпълнение на работата и за постигане на личностно удовлетворение.

Много от тестовете в областта на личностните и професионалните интереси и редица информационни материали, които се появяват благодарение на този подход, се използват до ден-днешен (напр. Компютърно базирани програми за кариерно ориентиране).

Теория за личностните типове – концентрира вниманието върху личностните характеристики и професионалните задачи. Теорията на Джон Холанд (Holland, John L., 1994) разширява понятието за типовете личност:

- Съществуват шест основни типа личност, които предпочитат да се реализират в съответстващата им заобикаляща среда: реалистичен, социален, изследователски, артистичен, предприемчив и конвенционален.

- Тъй като някои личности биват привлечени в определени работни места, работната среда в тези случаи се отразява върху тези лица, които могат да бъдат групирани в шест сходни групи.

- Въпреки че във всеки човек съжителстват всичките шест вида, единият от тях обикновено е доминиращ. Повечето хора носят у себе си до три от шестте основни типа личност.

Теория за жизнения обхват – модел на развитие, който отчита различните важни влияния върху човека, тъй като с течение на времето той изпълнява различни роли в живота и преминава през различни етапи. Ето някои от основните канони на Супер (Super, D. E. , 1957, 1963, 1980):

- Всяко лице има потенциал. Хората имат умения и талант, които се развиват чрез техните роли в живота и благодарение на различните задачи, които изпълняват, както и на многобройните им професии.

- Избирайки професия, човек изразява своето разбиране за себе си и си прави самооценка. Хората търсят удовлетворение от кариерата чрез работните роли, в които те могат да изразят себе си и да вложат и развиват разбирането за себе си. Управлението

на собствените знания е ключ към избора на кариера и към постигането на удовлетвореност от работата.

Кариерното развитие продължава цял живот и преминава през пет основни жизнени етапа: растеж, проучване, изграждане, поддръжка и вършене на работата с лекота. Тези пет етапа не са просто хронологични. Хората преминават през всеки един от тях, когато сменят работата си.

Теория за избор на кариера според социалния опит (Krumboltz, J.D., Mitchell, A.M. & Jones, G.B., 1976, Mitchell, L.K. & Krumboltz, J.D., 1996) – вземането на решение за кариерно развитие се основава на социалния опит. Решенията по отношение на кариерата са продукт на огромен брой учещи ни преживявания като срещи с хора, институции и всякакви други събития натрупан опит от личен характер. С други думи, хората избират кариерата си на базата на това, което са научили. Четирите основни фактора, които влияят върху избора на кариера, са генетичните влияния, условията на околната среда и събития, обучението и уменията за решаване на определени задачи (например самостоятелно наблюдение, поставяне на цели и търсене на информация). Последствията от тези фактори и най-вече обучението посредством преживявания подтикват хората да изградят виждането си за вида кариера и собствената им роля в живота (обобщения след самонаблюдаване). Тези вярвания, независимо дали са реални или не, влияят на избора на кариерата и на поведението по време на работа. Учещите ни преживявания, особено ученето чрез наблюдаване на важни модели за поведение (на родители, учители, герои), оказва мощно влияние върху решенията ни във връзка с кариерата, като благодарение на тях някои професии изглеждат по-привлекателни отколкото други.

Теория на конструктивизма (Bruner, J. S. 1961, Clark, R. E. & Elen, J., 2006) – свързана е с екзистенциалната теория и е по-скоро философска рамка, в която може да се направи консултиране по въпроси на кариерата. В света няма фиксирани значения или реалности, има много значения и множество реалности. Хората създават и изграждат своя собствена представа за смисъла на света чрез опита, които имат. Ние „изграждаме“ себе си и света около нас чрез тълкуванията, които правим, и посредством действията, които предприемаме. Тези конструкти, или начини на възприемане на събитията, могат да бъдат полезни или подвеждащи. Хората се различават един от другото по начина, по който изграждат събитията. Двама души могат да участват в една

и съща или подобна проява и да имат твърде различни възприятия за нея. Теорията на конструктивизма е подход, основаващ се върху планирането на живота. Търсенето на смислена работа е свързано с конструктивния акцент върху значението, произтичащо от личния опит.

Днес все по-голяма става потребността човек да поема лична отговорност за собственото си обучение и кариера: нараства не само скоростта, с която сменяме организациите, за които работим, но и обема на знанията и уменията, от които се нуждаем, за да изпълняваме работните си задължения. Стълбиците на кариерата бързо се свиват или изчезват, а вследствие на реорганизацията на компанията нейните структури станат хоризонтални. Това налага да учим повече и да се развиваме по-бързо, за да бъдем адекватни на новите реалности в организацията.

4.2. СТРАТЕГИЧЕСКАТА РОЛЯ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Продължаващото през целия живот учене (life-long learning) е една от безспорните тенденции в развитието на образователния модел на 21-ви век. Образованието, развиването на системата за квалификация и преквалификация, както и перманентното обучение са решаващи фактори за културния напредък на България и за развитието на човешките ресурси.

Чрез обучението се цели обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите, за да се усъвършенства изпълнението на работата в рамките на длъжностите и на организацията като цяло.

Дейността по обучение на персонала се провежда по повод на настъпващи промени в изпълняваните трудови задължения, методите и средата на труда, взаимоотношенията с клиенти и колеги.

Майкъл Армстронг (1993) смята, че обучението запълва празнотата между това какво може един човек да прави и какво би трябвало да може да прави. Неговата (на обучението) първа цел е да направи необходимото, тъй щото хората да постигнат възможно най-бързо приемливо ниво на работа. След това на тази база обучението изгражда уменията и познанията, необходими за подобряване на сегашната работа или за развиване на потенциал за бъдещето. За да има нужда от обучение, трябва да има недостиг на информация, който не трябва да се пренебрегва, т.е. за да се провежда обучение, преди това трябва да е установено, че има липса на информация или знания.

За организацията, която има културата и желанието да инвестира в хората, да управлява знанието си и на базата на тези дадености да търси конкурентно предимство, е от особено значение да може активно да участва в ученето, израстването и развитието на своите служители. Нещо повече – тя трябва да насочва този процес, да го планира отрано, да осигурява ресурсите, т.е. да го подпомага във всяко отношение, същевременно контролирайки резултатите от него. С други думи – *да го управлява*.

Да се разгледа въпросът за целите на организациите и за плановете за развитие, всъщност означава да се навлезе дълбоко в сърцето на бизнеса и във философията на хората. Отговорът на този въпрос рефлектира върху пазара на организацията, върху естеството на продукта или услугата ѝ, върху характеристиките на културата и историята ѝ, върху нейната структура и системи за контрол, и, естествено, върху водещите ценности на лидерите в нея.

Очевидно е, че основната тема при разбирането и оценяването на обучението и тренинга (ОТ) и развитието на човешките ресурси зависи от степента на интеграция между общите стратегически цели на организацията и нейната политика и практики за развитие на хората. Казано по друг начин, това е степента, в която различните групи служители имат достъп до знанието, уменията и самоусъвършенстването по начин, който обслужва едновременно както организационните цели, така и личностното им израстване. Професор Джон Бъргойн (Burgoyne, John 1997, 2002, 2006) от авторитетния Център за изследване на управленското учене в Университета в Ланкастър, прочут с дългогодишните си приложни изследвания, разработва шестстепенен модел на развитие на човешките ресурси. Независимо че моделът се отнася предимно за мениджъри, той може да бъде успешно използван и за по-широк кръг от хора, като в този случай обикновено се извеждат три характеристики на ефективното развитие.

Първо, развитието на ЧР трябва да бъде *съзнателно и рефлексивно*. По-голямата част от естественото развитие на личността се осъществява чрез непланирано натрупване на междуличностен и функционален опит. Това невинаги води до кариерно развитие и от гледна точка на организацията този процес не може да се класифицира като *стратегически*, тъй като не е ясно обвързан с *прилагането* на корпоративни правила и политика за развитие. Второ, моделът е свързан с повишаване на равнището на зрялост, така че организационният подход към развитието на ЧР трябва да се усложнява постепенно. Възможно е, разбира се, различните аспекти на развитието на ЧР да варират в своята обвързаност с организационната политика и някои от обучителните дейности да изостанат във времето спрямо зрелостта. Третата (и може би най-важната) точка според анализа на Бъргойн е връзката на развитието на ЧР с това, което той нарича *твърди системи* за управление на ЧР, от една страна, и сътрудничеството при планиране на кариерата – от друга.

Редица организации създават т.нар. *модели на работа* или *модели на изпълнение на работата*, които чрез поведенчески индикатори определят критериите за компетентност, необходими за различните нива и функции на компанията. Те могат да бъдат прилагани при подбор за събиране на информация относно личността на кандидата, при предоставяне на препоръки по време на атестирането, като ръководство за развитие на кариерните карти, а също така и за определяне на системата за възнаграждение. Моделите за изпълнение на работата би трябвало да бъдат и средство за диагностициране на потребностите от тренинг и развитие, както и за осъществяване

на обучението в организацията. Ако всички тези лостове за управление на ЧР работят в хармония, възможността да се влияе върху стратегическите цели е много по-висока и служителите, които наистина искат да развият кариерата си, няма да се чувстват недоволни, че корпоративните приоритети са изместени. От друга страна, невъзможно е дори напълно изследваните модели на работа да останат статични, затова специалистите по човешки ресурси трябва постоянно да провеждат редовни прегледи за адекватността и дефицита на уменията в организациите си.

Моделът на двойната спирала на Фиг. 4.1. показва как дейностите за развитие, които хората изпълняват и които произтичат от прегледа на изпълнението на работа, могат да се свържат с корпоративните цели или с мисията на организацията.

Всяка част от двойната спирала представлява отделен цикъл на търсене и предлагане, които са свързани. За съжаление у нас все още твърде малко организации се опитват да свържат системите, които фактически развиват хората, с корпоративната стратегия, за да отговорят на организационните потребности. Те разчитат на непрекъснатата ротация на хората, за да са сигурни, че служителите им наистина отговарят на изискванията за работата. В организации, които рядко правят ротации на длъжностите, уменията бързо остаряват и практически не са в състояние да отговорят на предизвикателствата на промяната (например при местната власт). Често се прибегва до кризисни програми за развитие, особено когато бюджетът за тренинг е прекалено малък, за да може наистина да се решат проблемите. Този подход унифицира равнище 1 и 2 от модела на Бъргойн.

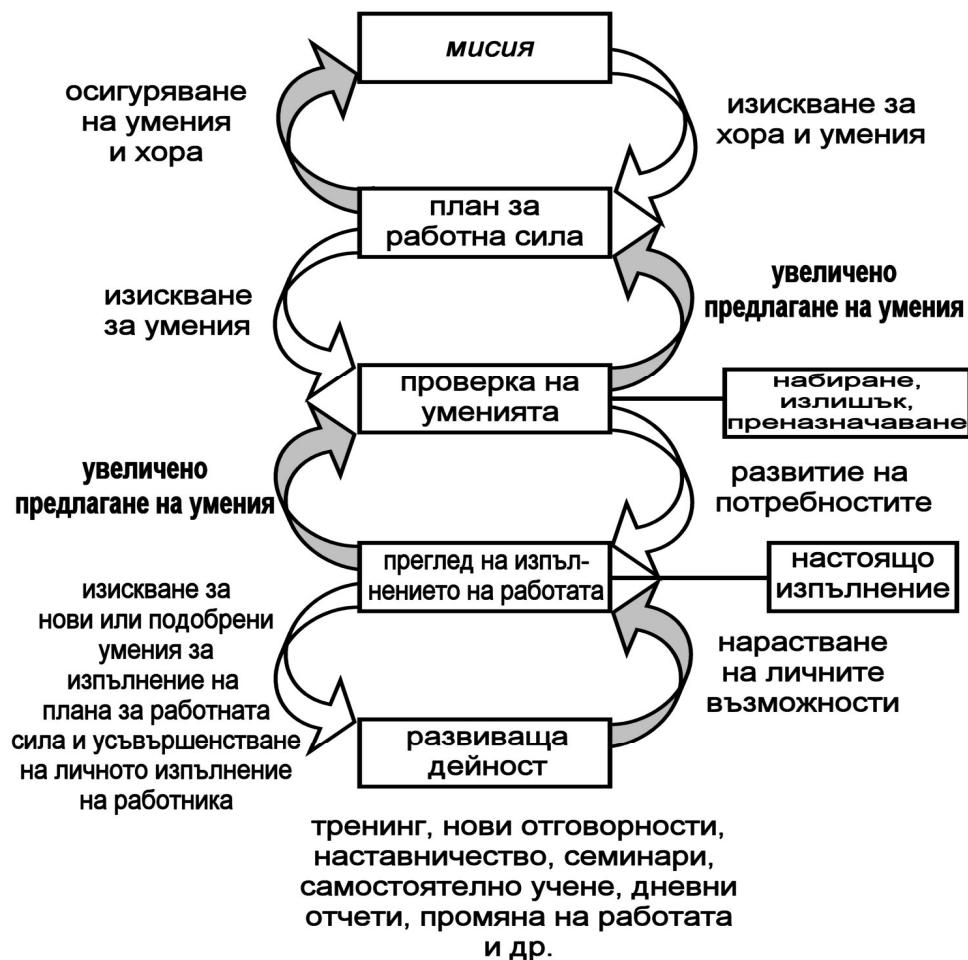


Схема 4.1. Връзка на индивидуалните дейности за развитие на организационната мисия (източник: Shepherd Associates, 1991)

И така, по какъв начин ОТ и развитието на ЧР могат да бъдат свързани със или „включени“ в мисията на дадена организация? Съществуват четири ключови елемента и **първият** от тях е *планът за работната сила*: обикновено той включва определен брой хора, групирани в различни категории, и е фокусиран върху количеството за сметка на потребностите от специфични умения. **Вторият** елемент е свързан с *преглед на уменията* или, с други думи, с *одит* на уменията. Ако уменията не се прегледват редовно спрямо потребностите, неизбежно се налага да се прибегва до спешни програми за подбор, за търсене на редки качества и/или за съкращаване на тези от тях, които вече не се изискват. **Третият** елемент е *прегледът на изпълнението на работата*. Обикновено той се концентрира върху подобряването на ИР и по-рядко върху развитието в съответствие с бъдещите потребности на организацията. Най-често това се дължи на факта, че оценяващите мениджъри знаят относително малко за потребностите на бизнеса извън своята собствена област на дейност. И накрая,

четвъртият елемент е *дейността по развитието*. Често тя се разглежда като нещо, за което е отговорен самият тренинг, но тренинг курсовете са полезни само когато са тясно свързани и помагат на хората да вършат по-добре настоящата си работа.

4.3. ПОЛИТИКА ЗА ОБУЧЕНИЕТО, ТРЕНИНГА И РАЗВИТИЕТО НА ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Обучението е дейност или процес, чрез който индивидът развива своите знания, умения или поведение по начин, който носи полза за организацията и нейните клиенти. Обучението трябва да е концентрирано върху бизнес целите на фирмата, да си поставя конкретни и измерими задачи, от които да става ясно каква ще е ползата за организацията и за служителя и какъв ще е крайният резултат. Успешното обучение увеличава производителността на труда, започват да се прилагат нови технически умения, намаляват се разходите за мониторинг и контрол, променя се отношението на хората към работата – повишава се увереността и мотивацията за работа. В същото време служителите са признателни за грижите към тях, а това укрепва лоялността и доверието им към фирмата.

Доскоро програмите за обучение в редица компании се определяха като средство за по-бързо получаване на повишение. Днес обаче те се разглеждат като ефикасно средство за дългосрочни инвестиции. Все по-голяма част от компаниите започват да отделят средства за обучението на персонала, тъй като осъзнават неговата решаваща роля за успеха на бизнеса. Разширяването на дейността по обучение на всички равнища се очертава като тенденция в Европа. Активно се търсят възможности да се засили ефективността на дейностите за квалификация и преквалификация на персонала. Това е възможно чрез полагане на усилия от страна на организацията, която изготвя стратегия и програма за обучение на персонала. В редица български организации стратегическият момент се подценява и това се отразява негативно върху постигнатите резултати.

Обучението е част от организационната политика по отношение на персонала – чрез него се изпълняват официално обявените намерения на ръководството за насоките и методите, чрез които ще се решават въпросите за развитие на персонала. Съществуването и използването на ефективна система за обучение в организацията обогатява фирмената социална политика. Предварително определените нужди от работна сила очертават основните области, в които трябва да се обучават хората, за да се реализират целите на организацията в дългосрочен и краткосрочен аспект. Анализът на длъжностите е основен фактор за ефективното планиране, организиране и оценяване на обучението. Без него не може да се определи разликата между

действителното и желаното равнище на знанията, уменията и нагласите на персонала и да се предприемат ефективни конкретни стъпки за преодоляване на пропуските.

Оценката на ефективността от обучението на персонала е важна за организацията дейност, тъй като по този начин се определя доколко са постигнати целите, които тя си е поставила на началния етап.

Разбира се, съществува един аспект, който трябва да се има предвид, когато се оценяват дейностите по обучение и тренинг в организацията и стратегията за развитие на ЧР. Този фактор определя разликата между успеха и неуспеха при прилагането им – и това е културата на организацията. Всяка фирма разполага със сложни механизми за сканиране на конкурентната среда с цел да предвиди бъдещите си способности и умения. Тази диагностична информация може редовно и точно да бъде поддържана чрез процесите по развитие на ЧР, което води до съставяне и прилагане на адекватни програми за обучение и тренинг. Въпреки всичките си достойнства обаче, ако тренингът, ориентиран към бизнеса и съответстващ на различните потребности, не отчита организационната култура, той може да се разбие „в подводните рифове“ от предразсъдъци, упоритост или безразличие.

По своята същност културата е основната, всепроникваща реалност на организационния живот, обхващаща широк спектър от нагласи, ценности, норми, стил и начин на общуване – вербално, невербално, видимо, неуволимо, преднамерено, непреднамерено – т.е. всичко, което изгражда характерното усещане за компанията. Културата се описва като „предразположеност към определен тип поведение“. Няма друга област, в която човешката култура да се съпротивлява толкова на промени, както по отношение на ОТ и развитието на ЧР. Мнозина мениджъри лесно биха аргументирали намаляването на пазарния дял с езика на логиката, повечето ръководители на отдели без проблем биха ревизирали плана си за действие спрямо бюджетния анализ, но когато става дума за промяна на поведението на другите (или още по-важно, на собственото поведение), логиката като че ли изчезва.

Капе 4.1.

Културата на организацията обхваща механизмите. Те са каналите, чрез които тя се реализира и оказва влияние върху поведението. Примерът, който посочихме за лошото качество на продукта, показва относителния

ефект на културата и механизмите. Ако организационната култура цени качеството, вярва в предаността към клиента, съществува чрез норми, които поддържат добросъвестността, и прилага стил на управление, който поставя ударението върху отговорността, тогава може да се смята, че причината за лошото качество на продукцията се дължи на механизмите. Може би методите на производство са се променили и подобни умения вече не са необходими; може би пазарът е нов и все още не е намерена най-ефективната структура. В такава ситуация причината за проблема се корени в механизмите.

Ала когато истинската причина за лошото качество се корени в културата, тогава „закърпването” ѝ с помощта на механизмите няма да доведе до положителен ефект. Ако ниското качество на продукта наистина се дължи на комбинация от допускания, че организацията ще съществува винаги, независимо от това как работи; ако съществуват ценности, които проповядват шефът да бъде щастлив вместо да се решават проблемите; ако са налице норми, които минимално покриват стандартите, и доминира наказателен управленски стил, то тогава никакви структурни промени или провеждането на какъвто и да е тренинг за умения няма да решат проблема.

Добре е тук да подчертаем, че нагласите са резултат, а не част от културата. Шири се заблудата, че културата и нагласите са синоними, така че ако променим нагласите, ще променим и културата.

Нагласата е „начин на мислене – т.е. позиция”. Позицията, която служителят заема по даден въпрос, е отражение на вярванията и ценностите, които той притежава.

(Price, 1987, 2006).

Подобни примери изобилстват и на нашия пазар. С административно-бюрократична култура се характеризират всички компании – монополисти на пазара, и структурите на държавната администрация. Тук трябва да се направят две основни уточнения. Първо: само някои (всъщност много малко) организации притежават уникална култура, защото само те притежават споразумение за оптималните цели. В реалния живот в рамките на всяка компания и извън нея съществува голям брой свързани лица, които имат противоположни и често конкурентни интереси. Тяхната

гледна точка за инициативите, свързани с тренинга и развитието, могат да варират от пълна ангажираност до известно безразличие. Тя зависи от различния им достъп до централната власт, контрола и влиянието и от тяхното възприемане на степента, до която тези дейности подхранват груповите, професионалните или личните претенции. В този смисъл, обсъждайки доминиращата култура на организацията, трябва да подчертаем, от една страна, че тя не е еквивалент на културата на висшето ръководство, а от друга – че не можем да пренебрегнем комплицираните цели и интереси на другите недоминиращи групи и влиянието им върху вътрешната политика за развитие. Нещо повече, културата не е статична. Промяната на центровете на културно влияние се превръща в банален въпрос в епохата на премахване на цели нива, изкупуване и сливане на компании. Освен това е твърде малко вероятно някъде да съществува цялостна организационна стратегия: дори когато мисията и целите са широко оповестени, реалността ни показва, че някои работни групи или индивиди си поставят свои собствени „стратегически“ цели, които могат както да съвпадат, така и да се различават от тези на работодателите им.

Добър пример за взаимодействието между организационната култура и тренинга е проблемът, свързан с политиката за равните възможности (ПРВ). Често промяната в културата и нагласите започва, когато работодателят възприеме политиката за равните възможности като средство за елиминиране на очевидните структурни предубеждения, въвеждайки антидискриминационна практика за постигане на равенство по отношение на персонала. И все пак тази спусната отгоре политика може да се окаже празна реторика, ако проблемите не се „продадат“ както на фигурите, които имат власт и влияние, така и на хората, за които е предназначена. Патриша Джоунс (1988) нарича това *подход на клещите*, насочен към размразяване на климата, за да се създаде среда, в която политиката на равните възможности има смисъл.

Тук трябва да се имат предвид две неща. Първо, стратегията за човешките ресурси невинаги се движи от горе на долу: в конкретния случай настойчивостта на една служителка инициира действия, които обхващат цялата организация. Второ, внимателно подготвените тренинг програми *могат* да имат огромен ефект върху културата на една организация дори когато проблемът е толкова дълбоко вкоренен и широко разпространен, какъвто е случаят с половата дискриминация. Наивно е да се смята, че ученето е неутрален процес, при който единствената съпротива от страна на обучаваните при усвояване на нови знания или формиране на умения са техните

способности и стил на учене. При определени условия ученето може: ... да се превърне в политизиран процес, при който на новите знания, системи и техники се гледа с подозрение или дори се отхвърлят, защото са функция на чужди приоритети – различни, а може би и противоположни на личните. Освен това ученето води до пренасочване на организационните ресурси и до намаляване на традиционната власт на отделите (Salaman and Thompson, 1990).

Съществуват компании, които се стремят да „купуват” от трудовия пазар готови кадри и не са склонни да отделят време и средства за тяхното обучение. Те изразходват значителни ресурси за привличане и запазване на желаната работна сила, чрез предлагане на относително високи работни заплати и социални придобивки. Във връзка с това тези организации непрекъснато се изправят пред няколко основни проблема:

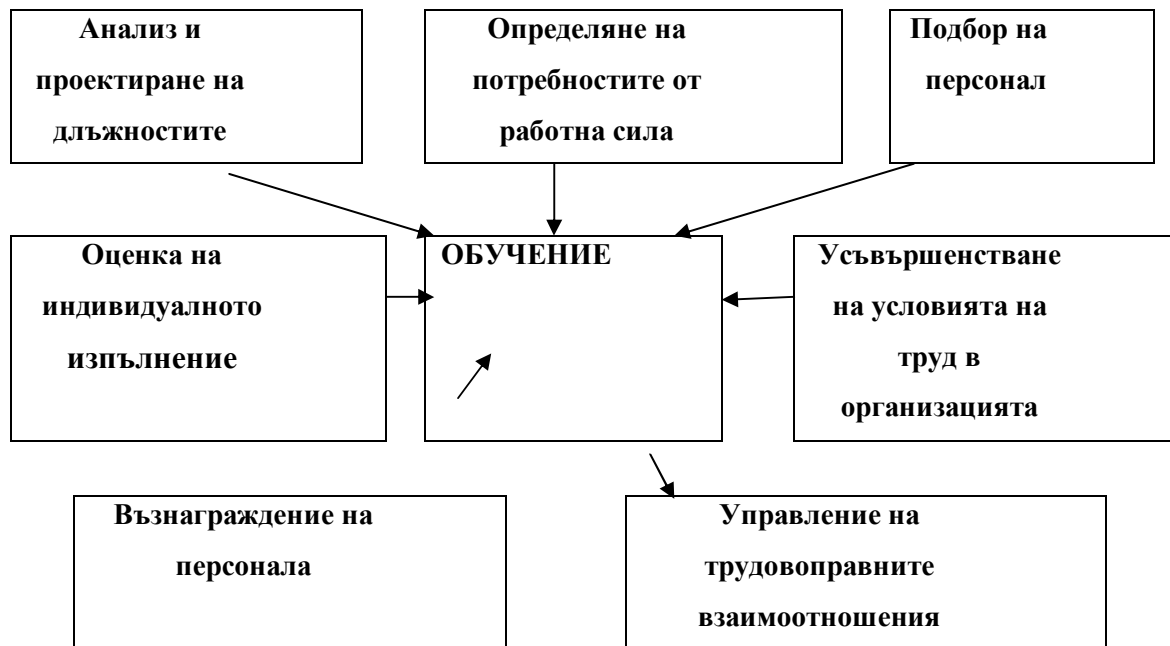
- Невинаги на трудовия пазар се предлага точно това, което е необходимо за съответния етап от развитието на организацията.
- Възможни са смущения в организационния климат във връзка с толерирането на едни и дискриминирането на други кадри по отношение на условията и заплащането на труда.
- Понякога възникват трудности с адаптирането на новоприетите кадри и работните екипи, като се има предвид, че дори и най-добре подготвеният новоназначен работник има нужда от въвеждащо обучение, което да улесни и ускори периода му на адаптация към новата работна среда.
- Възможно е да възникнат конфликти при освобождаване на работна сила, която вече не е необходима.

Всички тези проблеми се изострят на фона на съвременните тенденции за непрекъснати технически, технологични и организационни промени в производството и в управлението, както и в условията на икономически и политически кризи.

Все по-голяма част от организациите се ориентира към друг подход при осигуряване на необходимите им кадри – новоприетата и наличната работна сила с определено равнище на квалификация се развиват и усъвършенстват чрез целенасочена дейност по обучение в съответствие с настоящите и бъдещите нужди на съответните структурни звена и длъжности.

Обучението на персонала е елемент от управлението на организацията и в частност – от управлението на нейните човешки ресурси. Трябва да се отчитат съществуващите връзки и зависимости между обучението на персонала и останалите

оперативни функции на управлението на човешките ресурси (Фиг. 4.2) като планиране на работна сила; анализ и проектиране на длъжностите и работните места, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд; набиране, подбор, трудовоправни взаимоотношения и въвеждане в длъжност; оценяване и възнаграждение на персонала и т.н.



Фигура 4.2. Връзки на обучението на персонала с другите елементи на УЧР

Предварително определените нужди от работна сила очертават основните области, в които трябва да се обучават хората, за да се реализират целите на организацията в дългосрочен и краткосрочен аспект.

Анализът на длъжностите е основен фактор за ефективното планиране, организиране и оценяване на обучението. От своя страна дейността по обучението на персонала се провежда по повод на настъпващи промени в изпълняваните трудови задължения, методите и средствата на труда, взаимоотношенията с клиенти и колеги, т.е. поради промени в длъжностите.

Дейността по обучение на персонала е тясно свързана и с подбора на персонал, който след назначаването преминава определени форми на въвеждащо и първоначално обучение в съответствие с професионалната подготовка и специфичните особености на съответната длъжност.

Усъвършенстването на способностите води в общия случай до положителни промени в основните компоненти на трудовите отношения: заплащане на труда, съдържание и условия на труда, оценяване и др. В този смисъл обучението на персонала не може да се разглежда отделно от факторите за регулиране на трудовите отношения.

4.4. ЕВРОПЕЙСКИ ПРАКТИКИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Образованието играе решаваща роля в създаването на бъдещото европейско общество. Преходът към икономика, базирана на знанието, способна на устойчив икономически растеж с повече и по-добри професии, поставя нови предизвикателства пред развитието на човешките ресурси. Разширяването на Европейския съюз добавя ново измерение и редица предизвикателства, възможности и изисквания към работата в областта на образованието и обучението. Особено важно е държавите – членки на ЕС, да бъдат партньори в инициативи за висококачествено и практически полезно образование и обучение.

През март 2000 г. Съветът на Европа призна в Лисабон важната роля на образованието като неделима част от икономическата и социалната политики. Съветът на Европа постави стратегическата цел Европейският съюз да стане най-динамичната икономика в света, базирана на знанието. Развитието на висококачествено професионално образование и обучение е решаваща и неделима част от тази стратегия, особено от гледна точка на насърчаване на социално участие, сплотеност, мобилност, заетост и конкурентоспособност. Развитието на Европа, основано върху знанието и осигуряването на отвореността на европейския трудов пазар, е най-голямото предизвикателство за системите на професионално образование и обучение в Европа. Същото се отнася и до нуждата на тези системи от адаптиране към новото развитие и променящите се изисквания на обществото.

Обучаващото се общество е доминираща характеристика на новия век. Достъпът до работни места и обществени позиции все повече ще се определя от знанията и уменията на личността. Реалната конкурентоспособност ще зависи не толкова от притежаването на дипломи, колкото от доказана професионална пригодност на личността. Динамиката на информационното и технологичното обновление и устойчивото развитие на личността изискват системно обновление и допълване на знания, професионални умения и делови качества. Бизнес средата става все по-сложна и неопределена. Обектите и процесите на управление в много по-голяма степен изискват интердисциплинарна подготовка на човека, който ще ги управлява. Придобитите по досегашния образователен модел специализирани знания ще трябва системно да се надстроят с познания от други области на науката. Необходимостта от

синхронизиране на образователните модели е приоритетна задача на изграждащото се европейско образователно пространство.

Изучаването и анализирането на състоянието и динамиката на обучението на персонала в европейските организации се осъществява в следните основни насоки:

1. Вземане на решения по отношение на обучението и развитието и отговорност за прилагането им. Кой определя стратегиите и политиките и кой носи главната отговорност за прилагането им?

Разделянето на отговорностите е утвърден принцип в практиката на УЧР в европейските страни. Фактите показват, че с изключение само на България, в преобладаващия дял от изследваните организации главната отговорност за решенията по обучение и развитие на персонала се носи солидарно от отдела по УЧР и от прекия ръководител. Данните за това са следните: Франция – 89%, Великобритания – 84%, Ирландия – 83%, Швейцария – 82%, Германия, Норвегия, Холандия – 81% и т.н. (данни са от анкета в рамките на проекта „Prise Waterhouse Granfield”, публикувани в интернет). В Испания е най-висок дялът на фирмите, в които главно отделът по УЧР е отговорен за тази политика. Тенденцията обаче е в повечето страни от ЕС да се увеличава отговорността на линейните мениджъри по проблемите на обучението и развитието на поверения им персонал.

2. Размер на инвестициите в обучението и изменението им. Какъв е размерът на средствата, изразходвани за обучение на персонала, как се променят във времето и за кои категории персонал нараства най-много?

Възгледът за обучението като средство за постигане на необходимото качество на работната сила намира израз в същественото увеличение на средствата, вложени в него. Резултатите от изследванията сочат, че повече от 60% от работодателите в европейските фирми са увеличили инвестициите в обучението на мениджърите и специалистите за периода 1996–1999 г. Съществуват големи различия в ресурсите, насочвани към обучението в отделните страни. Френските фирми се отличават от останалите европейски както с относително големите си разходи за обучение, така и с подчертано голямото внимание, което се отделя на тази дейност. Вероятно това се дължи на факта, че компаниите във Франция фирмите са законодателно задължени да инвестират в обучението на персонала си най-малко 1–2% от годишния фонд „Работна заплата”, а работодателите са задължени да изготвят годишни планове за обучение.

Когато обучението се разглежда като инвестиция, се очакват както конкретно измерими резултати, така и възможности за количествена оценка на възвръщаемостта

на вложените средства. Това е свързано със стратегическата функция на УЧР: прецизни анализи, оценки, прогнози, стратегически карти, резултати.

3. *Обхват на обучението на персонала.* Каква е средната продължителност на обучението за различните категории персонал годишно?

3. *Обхват на обучението на персонала.* Каква е средната продължителност на обучението за различните категории персонал годишно?

Важен количествен измерител е броят на дните, през които са се обучавали служителите във фирмата през годините. В 36% от шведските и в 34% от френските фирми е обучен най-малко всеки втори служител. В групата на страните, в които служителите са се обучавали най-малко, са Турция, Гърция, Унгария и България. Своеобразен отрицателен рекорд изглежда фактът, че само 21% от българските фирми до 1999 г. са обучили около 10% от работещите в тях. От гледна точка на стратегическото развитие е интересно да се проследи кои категории персонал се обучават най-активно. Оформят се четири основни категории: мениджъри, специалисти, администрация, работници. Като общоевропейска тенденция се очертава както по-голям ръст на инвестициите за мениджъри и специалисти, така и по-голям обем на обучението. Преди всичко това са „най-скъпите” кадри, чиято роля за качеството и конкурентоспособността е решаваща. България, Турция и Гърция се отличават от всички останали европейски страни с поне два до три пъти по-голяма продължителност на обучението на административния персонал и работниците. Това говори за наличието на затруднения с квалификацията на тези две категории служители.

4. *Анализ на потребностите за обучение.* Фирмени практики и методи

Системният подход към обучението на персонала означава логическо обвързване и последователно осъществяване на дейностите по анализиране на потребностите от обучение, проектиране на обучението, осигуряване на най-добрите условия за провеждането му, контрол, оценка на резултатите, осигуряване на условия за прилагане на наученото. Той може да бъде осъществен само като елемент от стратегическото управление на организацията и в частност на стратегията по ЧР. Изводът от анализа на резултатите от изследването е, че съществува ясно очертан стремеж към прилагане на системния подход. Повечето европейски фирми декларират, че систематично анализират потребностите от обучение. Във Франция 88% от изследваните обекти систематично оценяват потребностите от обучение, в Швеция – 87%, в Ирландия и Испания – 82%, в Швейцария, Дания и Великобритания – 80%. Най-

рядко такива анализи се правят в българските фирми – 42%, в унгарските – 52%, в чешките – 56%, а в полските – 58%. Ако богатите страни могат да си позволят лука „обучение на всяка цена”, то във фирмите, които работят във влошени макроикономически условия, трябва да се правят прецизни сравнения между различните програми и да се търси „спестяващият ефект” по цялата верига от свързани с обучението дейности. Най-често използваните методи за анализ на потребностите от обучение в европейските организации са предложенията на преките ръководители, анализът на бизнес плановете, оценката на ИП на служителя; молбите на самите служители.

5. Методи за обучение. Какви методи се прилагат и каква е динамиката им?

Методите са групирани в две основни категории:

- обучение с откъсване от работното място: външни семинари и курсове за обучение, външни обучители, отворени програми за обучение;
- обучение без откъсване от работа: щатни обучаващи специалисти, преки ръководители, вътрешни семинари и курсове за обучение, наставничество.

Една от ясно изразните тенденции във фирменото обучение е разнообразяването и обогатяването на формите и методите за обучение. В Европа като устойчива тенденция се наблюдава увеличаване на вътрешнофирменото обучение без откъсване от работното място. Все повече се използват отворените програми за обучение в страни като Великобритания, Ирландия и Франция. Фирменото обучение се ориентира все повече към конкретната работна среда, търси се по-тясно обвързване между индивидуалното развитие и организационните промени.

6. Система за оценяване на персонала

Друга важна дейност по УЧР, свързана пряко с анализа на потребностите от обучение, е оценката на персонала на организацията. Най-често тя се използва за определяне на: индивидуалните и организационни потребности от обучение, потенциала за повишаване в длъжност, развитието на кариерата на служителите, заплащането и др. В процеса на оценяване участват различни лица: непосредственият ръководител, мениджърът, самият служител, колегите, клиентите (най-висок дял на организациите с такава практика е отбелязан във Финландия и Полша). Колкото повече субекти се привличат към процедурите на оценяването, толкова по-обективна би могла да бъде оценката.

Приоритетни области във фирменото обучение и развитието на персонала са: управление и контрол на хората, обслужване на клиентите, управление на качеството,

управление на промяната. Този факт показва отдалечаване от техническите проблеми и фокусиране върху хората и работата с тях, потвърждавайки нарастващото значение на УЧР и обучението на кадрите в европейските фирми. Независимо от разликите в европейските образователни системи, правното регулиране, традициите и финансовите възможности на отделните страни подготовката и преподготовката на кадрите остава област, която и в бъдеще ще определя конкурентоспособността на организациите.

Прилагане на стратегически подход при обучението на персонала в организациите

Всяка втора организация от ЕС (Таблица 4.1.) има писана стратегия и политика за обучението на персонала. В редица случаи дори организации, които нямат разработени корпоративни стратегии, мисии или такива за персонала, имат писани политики за обучение. Това доказва голямото значение, което се отделя на дейността, и стремежа на мениджърите за дългосрочно, ориентирано към промените обучение.

Съществени са разликите в ресурсите, насочвани към обучението в организациите от различните европейски държави. Френските фирми се открояват сред останалите европейски както с относително големите си разходи за обучение (4% от фонд работна заплата), така и с подчертано голямото внимание, което се отделя на тази дейност. България се нарежда на трето място след Франция и Швеция по относителния дял на организациите, влагащи за обучение над 4% от годишен фонд „Работна заплата“. Въпросът е как се използват тези средства и доколко ефективно е обучението.

Страни	Относителен дял на организациите, които имат политики за обучение (в %)		Относителен дял на организациите, които систематично оценяват потребностите от обучение (в %)	
	писани	неписани	Да	Не
България	58	22	42	41
Великобритания	81	14	79	-
Норвегия	79	14	63	37
Холандия	78	18	75	23
Швейцария	77	12	79	21
Франция	75	21	88	10
Ирландия	75	19	82	18

Дания	72	17	61	38
Източногермански провинции	70	20	72	26
Финландия	70	21	67	33
Гърция	68	27	78	15
Швеция	65	21	87	8
Испания	64	28	82	15
Кипър	64	29	55	27
Белгия	61	27	62	36
Турция	61	22	70	23
Западногермански провинции	59	32	61	35
Чехия	57	28	56	37
Италия	55	37	70	31
Полша	46	37	58	38
Унгария	45	31	52	39

Таблица 4.1. Относителен дал на страните с писани стратегии за обучение на персонала (източник Евростат)

Повечето български ръководители заявяват желание да развият своите организации, като прилагат модерната европейска практика. Типичният западен подход набляга върху придобиването на умения, съпроводено от обучение за изграждане на съответно поведение и отношение. На придобиването на знания се гледа като на естествен компонент от изискванията за вършене на работата, а не като на нужда от обучение. Информацията за измененията в законодателството или за нови програми се предоставя на персонала под формата на разбираеми и лесни за ползване материали и се очаква, че всеки сам ще се запознае с тях. В България обученията често са посветени на разясняване на промените в законодателството или в процедурите за работа. Тази нагласа за обучение с цел придобиване на знания проличава и когато от ръководителите се поиска да посочат нуждите от обучение на техните служители. Може би се смята, че заявка за обучение с цел придобиване на умение може да се схване като признание за липса на умения. Подценява се и необходимостта от обучение за изграждане на желано поведение и отношение. Освен това такова обучение в България е прекалено скъпо за нашия стандарт. То обаче е полезно, защото изяснява на служителите какви са очакванията на ръководството към тях. Друг проблем е, че

ръководителите са склонни да предлагат идентично за всички служители от едно звено обучение, без оглед на техния опит, силни и слаби страни. Тук може да помогне анализът на нуждите от обучение, който се прави след съвместна консултация между ръководител и служител, както това е заложено и в годишния атестационен процес. Би трябвало да се планира обучение на служителите в краткосрочна и дългосрочна перспектива.

Продължаващото през целия живот обучение е една от безспорните тенденции в развитието на образователния модел на 21-ви век. В България все по-осезаемо се заявява обществената необходимост от такова обучение. Протичащата в страната структурна реформа е съпроводена с реструктуриране и социална адаптация на човешките ресурси. В основата на този процес стоят обучението и преквалификацията, водени по адекватна на потребностите методика.

4.5. УЧЕЩАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Всяка организация е уникална и има своя собствена самоличност, която е представена в нейните култура, структури и процедури. Тези характеристики се развиват и се променят с времето, тъй като опитът и условията оказват влияние върху установените практики. За да оцелеят, организацията и нейните служители трябва да бъдат способни да учат и да управляват промяната. Колкото са по-способни и уверени хората, които управляват промяната, толкова по-лесно и ефективно се обвързват с тази промяна.

Някои организации съзнателно търсят и намират по-ефективни начини за управление на промяната и разработват структури, политики и подходи, за да поддържат техните служители продължаващо развитие и усъвършенстване. В специализираната литература тези институции са известни като *учещи организации*, които могат да се опишат чрез следните характеристики:

- климат, в който отделните членове биват окуражавани да се учат и да развиват своя пълен потенциал;
- разширяване на тяхната култура на учене, за да могат да привличат нови клиенти, доставчици и др.;
- стратегия за развитие на човешките ресурси, съвместима с бизнес политиката;
- способности за ангажиране в продължителния процес на организационна трансформация.

Според Педлър за разлика от организацията, която провежда много тренинги, учещата организация *подпомага ученето на всичките си членове и непрекъснато се трансформира (Pedler, 1989, 1997)*. Педлър и съавторите му предлагат набор от условия, по отношение на които организациите могат да се самооценят дали наистина представляват учеща организация.

1. Разработването на организационната политика и стратегия, както и тяхното прилагане, оценяване и подобряване са съзнателно структурирани като процес на учене.
2. Дискусиите за организационната политика и стратегия широко се огласяват, като формулирането им става чрез участие и въвличане на всички членове.

Дебатите изискват разбиране на различията, приемане на противоречията, толерантност и преодоляване на конфликтите с цел постигане на решения.

3. Управленският контрол на системите за счетоводство, бюджетирание и докладване са структурирани, за да подпомагат ученето в резултат на мениджърските решения.
4. Информационните системи и технологии се използват с цел да *информират* и *автоматизират* дейността, давайки възможност на членовете да задават въпроси за настоящата система на работа и да търсят информация за индивидуалното и колективното учене, за организационните норми, цели и процеси.
5. За да се подпомага ученето, служителите, групите и отделите обменят информация както за очакванията, така и за обратната връзка, отразяваща удовлетворението (подобно на програмите за тотално качество).
6. Членовете на организацията, които имат „външни” контакти, действат като *скенери на средата* (например предоставяне на стоки и услуги и т.н.) и подават тази информация на останалите в компанията.
7. Членовете на организацията се ангажират да споделят информация и да учат съвместно с *другите ключови фигури* извън организацията, т.е. с основните клиенти и доставчици.
8. Културата и управленският стил в организацията стимулират експериментирането, ученето и развитието, отчитайки не само успехите, но и грешките.
9. Ресурсите и средствата за саморазвитие са на разположение на всички в организацията.

(Pedler et al., 1989, 1996, 2007)

Създаването на истински учещи организации не е така лесно: дори напротив, може да бъде доста неудобно. Последното зависи от индивидуалните представи за света. За тези, които обичат да се учат и развиват, като съзнателно търсят промяна и израстване, идеята за продължаващо учене е много привлекателна. За други може да бъде вярно обратното твърдение. Идеята за промяна и предизвикателство може да бъде отблъскваща за хората, които предпочитат установените и рутинни неща.

Важно е учещата се организация да намери ако не определен модел, то поне подходяща форма, за да работи ефективно. Това ще я съхрани в условията на

конкурентен натиск, който изисква усилия за подобряване на качеството на обслужването и на отношенията с клиентите, съдейства за ускоряване на темпа на промяна и подкрепя активното експериментиране.

Ясно е, че процесът на превръщане на организацията в *учеща организация* изисква значителни промени и трансформации на всички нива в организацията. Придвижването в посоките, определени от Дейл, и превъзможването на бариерите пред ученето, разтълкувани от Саламан и Бътлър (Salaman, G. and Butler, J. , 1990, 1994), не са задача за един ден. С други думи, създаването на учеща организация изисква да се използват всички анализи и умения, свързани с управление на промяната.

Общи условия за създаване на учеща организация, видове структури и култури, които са най-полезни за този процес

Условия, при които ученето може да се развие

Проучвайки способността на няколко английски фирми да *управляват определена стратегическа промяна и да оценят резултата от гледна точка на конкурентоспособното изпълнение*, Петигрю и Уип (Pettigrew A. and Richard Whipp, 1991), стигат до извода, че може да се изведе един общ модел на начините, по които фирмите се справят със стратегически и оперативни промени. Друго направено от тях заключение гласи, че съществува очевидна разлика между начините, по които фирми с по-висока конкурентоспособност и фирми с по-слаба такава се справят с промяната. Изследователите определят пет ключови променливи: оценяване на околната среда, водене на промяната, свързване на стратегическата и оперативната промяна, приемане на човешките ресурси като активни и пасиви и постигане на съгласуваност.

Основни характеристики, създаващи условия за учене

Вторични механизми

Оценяване на средата

1. Наличие на ключови хора
2. Вътрешен характер на организацията
3. Натиск от средата и свързаните с това драми
4. Оценяване на средата като многофункционална дейност
5. Ролята на планирането и маркетинга
6. Изграждане на целеви мрежи с основни притежатели на дялове

7. Използване на екипи от професионалисти за конкретни задачи

Водене на промяната

1. Изграждане на благоприятна среда/ атмосфера за приемане на промяната; легитимация
2. Създаване на способност за промяна
3. Съставяне на съдържанието и задаване на насока на промяната
4. Уточняване на работните детайли в плана за промяната
5. Създаване на критична маса в средите на висшето ръководство, която да се ангажира с промяната
6. Популяризиране на идеята за необходимостта от промяна и на подробните изисквания на програмата за промяна в организацията
7. Постигане и укрепване на успеха
8. Постигане на равновесие между продължителността на промяната и целите, които тя преследва
9. Поддържане на съгласуваност в действията

Свързване на стратегическата с оперативната промяна

1. Обосноваване на нуждата от промяна
2. Изграждане на способности (капацитет) за подходящи действия
3. Осигуряване на необходимите виждания, ценности и делова насока
4. Раздробяване на стратегията за реагиране в извънредни ситуации на работоспособни елементи
5. Среща между ръководителите на промяната, съответните структури и участващите/ засегнатите страни
6. Преосмисляне на общуването (комуникацията)
7. Използване на системата за възнаграждения
8. Създаване на атмосфера на преговори между засегнатите страни
9. Промяна на първоначалните намерения в зависимост от местния контекст
10. Проследяване и регулиране

Човешките ресурси като активни и пасиви

1. Осъзнаване на значението, което има управлението на човешките ресурси

2. Използване на характерни за конкретната среда особености за създаване на положителни сили за промяна в УЧР
3. Демонстриране на необходимостта от промяна на бизнеса и хората
4. Постигане на малки победи по пътя към „спечелване на войната”
5. Постоянно обвързване на дейността по УЧР с нуждите на бизнеса като постоянна дейност, а не само в отделни случаи
6. Мобилизиране на външни влияния
7. Делегиране на задачи на преките ръководители
8. Изграждане на дейности и институции за УЧР, които се подсилват взаимно

Съгласуваност

1. Последователност
2. Съзвучие
3. Предимство
4. Осъществимост
5. Лидерство
6. Сплотеност на екипа на висшето ръководство
7. Обединяване и осъществяване на намерения
8. Развиване на подходящи бази знания
9. Вътрешноорганизационна свързаност/ съгласуваност
10. Управляване на поредица от взаимосвързани промени за определен период от време.

Способността на една организация да разбира средата се свързва например с потенциалните възможности на членовете на организацията да събират данни, да ги коментират критично и т.н. Както отбелязват Петигрю и Уип, *началото на процеса на конкуриране започва от разбирането, което фирмата си създава за своята среда.* Най-общо казано, проучването показва, че не е достатъчно компаниите да разглеждат изграждането на знания и преценки за външния конкурентен свят като елементарно техническо упражнение. По-скоро е необходимо организациите да станат отворени учещи системи. С други думи, оценяването на конкурентната среда не остава задължение само на една ръководна функционална област, нито пък единствена отговорност на един висш ръководител. То не се проявява и чрез отделни, изолирани

актове. Напротив, бидейки част от създаването на стратегия, това оценяване се разглежда в неговата причинно-следствена връзка с начина, по който една компания се сдобива със, интерпретира и обработва информация за своята среда на различните си нива.

Някой може основателно да оспори идеята, че постигането на всичките пет условия на Петигрю и Уип изисква това, което ние наричаме *подход за решаване на проблеми*. Тези условия изискват генерирането на данни с добро качество, добър анализ, открита дискусия и т.н. И наистина – авторите отстояват тъкмо тази позиция в обобщението, което правят накрая.

Способността на една компания да се учи трябва да бъде редовно в обсега на вниманието на мениджмънта. С други думи, изграждането на способността на организацията да се реструктурира и да адаптира своята основа от знания (състояща се от умения, структура и ценности) би трябвало да бъде основна задача за ръководителите. Те трябва да могат да прилагат също теста за „ненаучаване”. С други думи, способна ли е организацията да натрупва творческа деструктивност, необходима ѝ да разчупи вече остарелите отношения и практики, същевременно изграждайки нови и по-подходящи за времето компетенции?

Ако при навлизането на глобализацията маркетинговите, финансовите и производствените техники/ технологии започнат да стават все по-лесни за имитиране, тогава тяхното конкурентно предимство съответно ще изчезва. В свят като днешния способността за по-бързо учене (възприемане на средата) в сравнение с конкурентите може да бъде уникалното конкурентно предимство.

Понятието *учеща организация* се отнася не само до желани действия, но също и до начини на проектиране или променяне на организациите с цел осъществяване на тези действия. От казаното по-горе за бариерите пред ученето става ясно, че немалко характеристики на организационните структури и култури могат да спъват ученето и да насърчават отричането, сервилното и отбранителното поведение.

Така че постигането на състояние на учеща организация изисква промяна в структурата и културата – при това често пъти радикална и неудобна. Хората трябва да бъдат възнаграждавани и почитани не само защото са постигнали очевидните стандарти на изпълнение на работата, но също и за тяхната способност да помагат на другите. Необходимите за ученето практически умения и ценности като откритост, способност за водене на дискусия, гравивна опозиция трябва да се насърчават. Организацията трябва не да потиска ученето или неговите съставни елементи и етапи,

а да го улеснява, вземайки мерки да неутрализира отношението на безкритично съгласие и поощрявайки дебатите и дискусиите.

Знанията, необходими за изпълнение на задачите и контролът върху него могат да се осъществяват на всякакви нива в организацията.

Органичната организация би благоприятствала процеса на учене, защото насърчаването на ученето води до генериране на иновации. Ако персоналът трябва да разчита повече на своето собствено разбиране за нуждите на клиента и пазара и по-малко на съобразяването с правилата, то той трябва да се учи постоянно.

Пример за това как йерархичните структури могат да затрудняват ученето дава Робъртс (Roberts, Karlene H., 1993) в един твърде поучителен казус. Той отбелязва:

Потенциалните проблеми при ученето са често свързани с рутинните процеси на оперативния контрол. Като правило йерархиите подхранват ценностите на конформизма/ подчинението; ако възразите на по-висшестоящи, това може да се изтълкува като предизвикателно по отношение на техния авторитет, ... така че може да изглежда по-разумно и безопасно да пренебрегнете наученото от опита си и да се подчините. Това е само един от начините, по които жизненоважни знания се зачеркват от организацията. В периоди на бърза промяна тези процеси често пъти се усилват, като несигурността служи за повишаване на индивидуалното и груповото състояние на отбранителност и поради това още по-силно ограничава разпространяването на информация в компанията. Ако на този етап йерархията се използва, за да бъде наложена промяна с погрешна информационна стратегия, определено се създава рецепта за провал.

Постигането на състоянието на учеща се организация изисква да се действа на широк фронт. От страна на висшите ръководители са необходими сериозни, стигащи надалеч и вероятно съвсем неудобни ангажименти и промени, проникващи до самите основи на организацията (пример би могъл да бъде начинът, по-който директорският съвет определя ролята си и своите взаимоотношения с останалите от организацията). Необходимите структурни промени изискват ново уреждане на работните взаимоотношения, истинско разчупване на традиционната британска елитарност, откровени усилия за привличане към и истинско ангажиране на работната сила с работата, наистина да се разчита на инициативата и творческите възможности и логично следващо от това ограничаване на традиционното разбиране на ръководителите за тяхното *право да управляват* (което често означава правото да вземат решения, не подлежащи на обсъждане и търсене на отговорност). Докато

желанието за превръщане в учеща организация продължава да бъде на ниво „призив“, кратко информиране на екипа и кръжоци по управление на качеството (колкото и полезни да са те) и докато продължават да действат остатъчни модели и структури на властта, привилегии и тайнственост, отразяващи различия в интересите и ангажимента между висшето ръководство и останалите в организацията, не може да се очаква развитие в посока на *учеща организация*.

Що се отнася до организационната култура, тя лесно се усеща, но трудно се описва. Това е атмосфера на убеждения и ценности, проявяващи се в определени преобладаващи черти на дейността на организацията. Организационните култури са от голямо значение, защото те определят и насърчават установени умения, навици, възприемани за даденост начини на мислене и поведение. Ето защо често пъти е трудно въпроси, свързани с културата, да се решават директно и ефективно. Това, което външен човек наблюдава като организационна култура, ръководителят възприема като очевиден и почти неосъзнат начин на действие: *Това е култура от типа тип „аз като функция на ние“*. *Това е начинът, по който работя*. В обхвата от дейности и действия персоналът ще развива умения и типове поведение (неща, които служителите извършват, научават се да вършат добре и начините, по които те ги научават), определяни и препоръчвани от организационната култура. Така културата има своето отражение върху уменията и дейностите, които се ценят в организацията.

Така например в една инженерингова компания с култ към фактите твърдите научни принципи и закони от механиката бяха съпоставени с културни ценности като яснота, точност, чувство на сигурност и усещане за правилно – неправилно. Тези ценности обаче създадоха проблеми на инженерите с управленски функции, провеждащи дискусии с персонала относно резултатите от неговата работа от гледна точка на цикъла на учене или за постигане на взаимоотношения от типа *възрастен – възрастен*. Това се дължи на факта, че ако трябва да провежда подобни дискусии компетентно, ръководителят следва да се държи по начин, насърчаващ другия човек (посредством отворени въпроси) да се съобразява с данните, да мисли и да анализира, както и да помага на този човек, превеждайки го през всички етапи на цикъла на учене, а не налагайки своите виждания и предложения. Организационната култура обаче не насърчаваше задаването на отворени въпроси („Задаването на подобни въпроси предполага да не знаеш отговорите, а един ръководител винаги трябва да ги знае!“). Освен всичко друго при този тип култура се насърчаваше бързото придвижване по

цикъла на учене от данните към действието, както и взаимодействията от типа „родител – дете”. Това се дължеше на подхранването от организационната култура разбиране на ръководителите, че убежденията и натрупаният опит трябва решително да се отстояват. Така качествата, поради които инженерите бяха издигнати на ръководни позиции, се оказваха неподходящи за тези постове, ако управлението се дефинираше с понятията, които използваме тук.

Заслужава си да разгледаме организационните фактори, влияещи на развитието на процеса учене във вашата работна среда. Какви видове фактори, служещи като аргументи срещу промяната, действат при вас ?

Като индикация за мащаба на този вид промени си заслужава да отбележим наблюденията на Джоунс и Креси (Jones, A.M 1992, 1994, 1995). Анализирайки процесите на промяна в банка, наричана от тях Бритбанк, те описват структурата и културата на банката преди проектирането и започването на процеса на промяна.

В предишната бюрократична организация на банката персоналът е бил силно разслоен по степен и работна роля, йерархичен по структура, с тясно дефинирани задачи като за армия от предимно административни „обработчици на данни”; „машини за прехвърляне на документи” и т.н. Взаимоотношенията са белязани предимно от преклонение, внимание и лоялност към един, патерналистичен, работодател.

По-късно изследователите правят разграничение между описаната по-горе структура с вече преобразуваната.

Новият модел се нуждае от твърде различен персонал, притежаващ други качества и виждания. Той изисква промяна в организационната култура – от ценности, ориентирани към проблемите на служителите, към фокус върху печалбата и мениджмънт, отделящ особено внимание на резултатите от работата.

При претегляне на различните видове промени, необходими за превръщането на една компания в учеща организация, изключително важно е да се припомнят ключовите проблеми, поставени от Дейл (Dale, M., 1994, "Learning organizations", in Mabey, C., Iles, P. (Eds), *Managing Learning*, Routledge/Open University, New York, NY): *Тук не става дума за техническо настройване към структури и култури, за прилагане на предварително определени формули или процедури във вашата организация. Преминаването към учеща организация е значително по-рисково начинание с неизвестен край и с цел развиване на нови начини за научаване как да се учим.*

4.6. СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Интересът на организациите към обучението и развитието на персонала има своите дълбоки причини в някои особености на съвременната икономика: увеличаваща се конкуренция между организациите, непрекъснати промени в нормативната база и в управленските структури на организациите, внедряване на нова техника и технология, състояние на съвременния трудов пазар, демографски тенденции, ускорено остаряване на човешките знания и умения и т.н.

Компаниите във високоразвитите страни осъществяват активна дейност по обучение на персонала, тъй като смятат, че то е приоритетна за управлението на персонала област. Значителните средства, които компаниите отделят за обучение на персонала, са неоспорим индикатор за ролята на тази дейност в развитието на организацията.

Според Шулер (Schuller, T. 2001) и Френч обучението е: *процес на усъвършенстване на уменията на заетите с цел да се постигне по-добро съответствие с изискванията на работата*”. Карел (Karel Pavlica, 1998) допълва това становище и счита, че: *обучението е процес на усъвършенстване на знанията и уменията с оглед изискванията на работата*. Според Де Кензо и Тисон: *обучението е процес на усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите с цел да се усъвършенства изпълнението на работата*.

Милкович (Milkovich G., 2002) разширява това определение и дефинира обучението като: *системен процес на промяна на поведението, знанията и/или мотивацията на заетите с оглед на тяхното по-пълно съответствие с изискванията на работата*.

Независимо от различията в дефинициите авторите са единодушни, че обучението трябва да се разбира като системен процес на управление. В повечето случаи организациите имат допълнителни изисквания към качествата и способностите на персонала и не се задоволяват с продукта на образователната система дори и в най-високите ѝ степени. Обучението, разбирано като усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите, често се използва паралелно с термина *развитие на персонала*, който се схваща по различен начин от отделните автори. Една част от тях твърдят, че развитието на персонала като процес на усъвършенстване на способностите на заетите има по-дълъг времеви хоризонт и е по-тясно свързано с

личностното им израстване, а не толкова с усъвършенстване на уменията за изпълняване на конкретни трудови задачи. При *развитието на персонала* се акцентира върху усъвършенстването на концептуалните и аналитичните умения на служителите, върху техния интелектуален и емоционален растеж. По този начин хората се подготвят за успешно изпълнение на по-сложни и по-високоотговорни трудови задачи, които се характеризират с нарастващ дял на оперативните мениджърски функции (планиране, организиране, контролиране) във всяка длъжност. В съвременните организации това е обща тенденция в съдържанието на труда, тъй като пред всички се поставя задачата да работят за намаляване на ролята на прекия контрол, за нарастване на работническото участие при вземане на решения, поставяне на ударението върху груповата работа, качеството и активните взаимоотношения с клиентите. В този смисъл *развитието на персонала* се отнася до всички членове на организацията, а не само до мениджърския персонал. Ако обобщим позициите на отделните автори, ще стигнем до извода, че *развитието на персонала* обхваща *обучението*, което е една от неговите форми, но го обогатява с редица акценти.

Разграничителната линия между *обучение* и *развитие* трудно се прокарва, а връзката между тях е изключително силна. По този повод някои автори употребяват паралелно двата термина, което звучи особено убедително на фона на съвременните промени в организациите и труда.

Целите на управленската дейност *обучение на персонала* може да се формулират така:

- Да се осигури най-бързо и най-добро изпълнение на трудовите задачи.
- Да се обогатят знанията, уменията, нагласите за предприемане на по-сложни, по-отговорни, нестандартни задачи в бъдеще. Тези цели на обучението ще намерят отражение в програмите за обучение.
- Да се увеличи ефективността на извършваната работа.

При неправилно управление на обучението на персонала, дължащо се на липса на професионализъм и особено на познания по специфичната природа на този процес, то става безсмислено и неефективно, а персоналетът се демотивира.

Интегриран модел

В доклад, представящ информация в каква степен директорите на компании са подготвени за поемане на отговорности, Мъмфорд и колегите му стигат до

заклучението, че *повечето директори... учат, комбинирайки сравнително инцидентни и неструктурирани инициативи и опит. Системите за управление на развитието нямат широко влияние* (Mumford et al., 1987). Въпреки това има достатъчно основания за оптимизъм по отношение на т.нар. формално развитие. Заклучението на авторите потвърждава тезата, че тренинг инициативите, които имат предимно реактивен характер и са предприети *ad hoc*, не само че не са стратегически, но и имат минимален дългосрочен ефект върху уменията, поведението и конкурентоспособността на организацията. Второ, то допуска ограничено влияние на програмите за формално развитие. Тази идея се съгласува с втория от трите модела за развитие, описани по-долу, който съчетава положителните аспекти на другите два, като елиминира недостатъците им.

Таблица 4.2. Три типа управление на развитието (Mumford et al., 1993, 2004)

1. „Неформално управление” – случаен процес

- Характеристики*
- Осъществява се в управленските дейности.
 - Насочено е към изпълнението на задачата.
 - Няма ясно поставени цели за развитие.
 - Неструктурирано е като развитие.
 - Не е предварително планирано.
 - Собственост е на ръководителите.

Последици за развитието

- Ученето е реално, директно, несъзнателно, недостатъчно.

2. „Интегрирано управление” – процес на благоприятните възможности

- Характеристики*
- Осъществява се в управленските дейности.
 - Насочено е както към изпълнението на задачата, така и към развитието.
 - Има ясни цели за развитие.
 - Структурира се за развитие от ръководителя и подчинения.
 - Предварително се планира или се преразглежда впоследствие като опит от ученето.
 - Собственост е на мениджърите.

Последици за

- Ученето е реално, пряко, съзнателно, по-устойчиво.

развитието

3. „Формално управление на развитието” – планиран процес

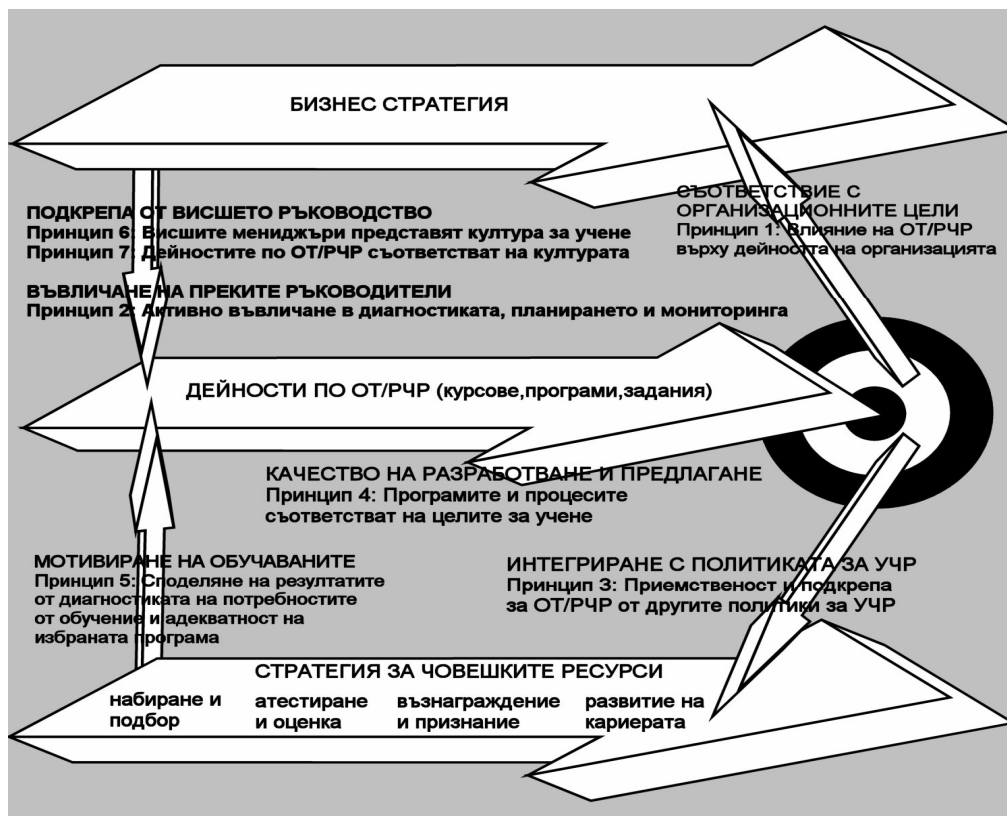
Характеристики

- Често е извън обикновените управленски дейности.
- Насочен е към развитието.
- Има ясно поставени цели за развитие.
- Структурирано е за развитие от самите развиващи се.
- Предварително се планира или се преразглежда впоследствие като опит от ученето.
- Собственост е по-скоро на развиващите се отколкото на мениджърите.

Последици за развитието

- Ученето може да бъде реално (в работата) или самостоятелно (чрез курс).
- По-съзнателно е и е относително по-рядко.

За да обобщим всичко вече казано, ще използваме Фиг. 4.3., с която илюстрираме ключовите компоненти на стратегическия подход за ОТ и развитието на ЧР.



Фигура 4.3. Стратегически подход за обучение и развитие

Трябва да подчертаем, че ако не се вземат предвид всичките шест аспекта, показани на фигурата, всеки от които обхваща поне един или няколко принципа (от седемте, които вече разгледахме), то качеството на ОТ и развитието на ЧР ще пострада съществено и влиянието им върху изпълнението на работата ще се обезсмисли. Макар че същинските програми за ОТ или развитие на ЧР, през които преминават обучаваните (под формата на курсове, набор от модули, работни задания или други тренинг инициативи), са в центъра на фигурата, те разкриват само една част от цикличния процес, включващ и други свързани с организацията лица. Трите стрелки са насочени към визията и мисията на организацията, които са (или могат да бъдат) комуникирани в определена форма.

Оттук тръгват две направления. Едното е бизнес стратегията, където мисията се декомпозира на средносрочни и дългосрочни цели и планове. Другото направление е свързано със стратегията за управление на човешките ресурси, където трябва да бъдат определени компетенциите и критериите за изпълнение на работата на персонала. Това направление предоставя информация за всички лостове, свързани с политиката и процедурата по УЧР, осигурявайки непрекъснатост между дейностите по набиране и

подбор, атестиране и оценка, системите за възнаграждение и процесите за развитие на кариерата. Като цяло работата по ОТ и развитие на ЧР трябва да се подкрепя от всеки един от тези лостове.

Необходимостта от постигане на съответствие (хармоничност) на ОТ и развитието на ЧР с другите лостове на УЧР прави ролята на специалиста по ЧР изключително важна. Самите обучавани от своя страна очакват тренинг инициативите като нещо, което трябва да бъде адекватно на работата и кариерата им. И накрая има и преподаватели, които разработват и реализират програмите и които могат да подпомагат процеса чрез първоначална диагностика и последваща оценка, а след това – посредством обратна връзка към бизнес целите. Цялостният модел доказва убедително, че дейностите по тренинга и развитието *могат* да осъществят кардинална връзка между бизнеса и стратегията по управление на човешките ресурси. Стратегическият подход към ОТ и развитие на ЧР дава възможност на всички групи свързани лица да се ангажират с обща основна и развиваща цел, която подпомага изпълнението на организационната мисия. Нека разгледаме подробно тези шест направления.

Обвързване с организационните цели

Трябва да се има предвид, че очакванията на организацията към персонала и мениджърите се променят много бързо. Доскоро работата на служителите по управление на човешките ресурси се състоеше в това *да планират, организират и контролират дейността в съответствие с определените процедури и системи, в условията на една относително стабилна йерархия за вземане на решения, в условията на контролирана икономика без сериозна инфлация*. В този смисъл тренингът беше насочен преди всичко към процедурите и към наличните умения. Впоследствие тази т.нар. „индустриална епоха” беше заменена с „века на информацията”, чиито ефекти намериха отзвук в организациите. За съжаление тази трансформация се извършва по-бавно от предвиденото, но за сметка на това на радикално ниво. Така например възможността за глобален и светкавичен достъп до данни от най-различен характер породиха необходимостта от изграждане на специфични умения за осмисляне на тези данни. В днешно време изключително се цени способността да се реагира на „горещата” информация и да се действа обмислено и на база на лична преценка чрез използването на подходящи технологии за повишаване на качеството, производителността и креативността на продуктите и услугите на

организацията. Тези умения могат да бъдат приложени за всички нива на „прекроещата“ (обикновено плоска) организационна структура.

Автомобилната компания *Ford (Европа)* например очаква от всеки един от своите 2000 топменеджъри да посещават нейния център за развитие поне веднъж на две години с цел обмен на международен опит, идеи, цели и приоритети. Международното бизнес училище предоставя възможност на екипите си да подобрят вида на работните места в магазините с помощта на лидерите и чрез провеждане на специализиран тренинг. *The British Trust for Conservation Volunteers* обучава разпръснатия си персонал на умения за работа в мрежи, на производителност и управленска гъвкавост съгласно структурната си политика, която изостава от мащаба и характера на дейностите ѝ. Следователно ключовият момент във всеки от посочените примери е връзката на предоставящите ОТ/ развитие на ЧР със стратегическите цели на организацията. Това изисква определено лице или група в организацията да мислят в перспектива за онези критични знания и умения, които са необходими за изпълнение на работата, и съответно да ги трансформират в планове за управление и развитие на човешките ресурси, както и да позволят резултатите от развитието на ЧР да ръководят и насочват процеса на стратегическо планиране.

Такова едно обвързване носи важни ползи за организацията, а именно:

- Гарантира, че организацията предвижда проблемите и възможностите вместо да чака да се проявят и след това да се справя с решението им (това води до загуба на конкурентоспособност).
- ОТ и развитието на ЧР са сред непосредствените задачи, тъй като проучването и изследването на възможностите за оползотворяване на човешките ресурси става елемент от формулирането на стратегията, а не нейно следствие.
- Гарантира, че ползите от ОТ/ развитие на ЧР – под формата на новаторски идеи, усвоени нови умения и открити таланти – влияят върху формулирането на стратегическите планове.
- Осуетява превръщането на тренинг дейностите в самоцел, т.е. в старателно обмислена дейност, резултатът от която има слаба или почти никаква връзка с целите и насоките за развитие на организацията.

Влиянието на ОТ и развитието на ЧР обаче невинаги е измеримо, особено в случаите, когато се възприема по-ориентиран към опита и отворен към развитието

подход. Въпросът е в това, че тренинг дейностите трябва да се възприемат и разглеждат по отношение на специфичните цели за учене, които явно допринасят за изпълнението на бизнес плана, независимо от формата на усвояване на знанията и от промяната на нагласите. Този подход е фокусиран по-скоро върху влиянието и реалното развитие отколкото върху участието в тренинг инициативи.

Ученето е дейност с политически аспект. Това се обяснява с факта, че то е свързано с:

- откриване на нови знания и концепции;
- достъп до тренинг курсове;
- планиране и развитие на кариерата;
- напредък или разочарование.

С други думи, ученето се свързва повече с това къде е съсредоточена доминиращата „културна коалиция” в организацията и не толкова с усвояването на нови умения и техники. Обикновено тази културна коалиция е синоним на висшия мениджмънт. Няма смисъл да се споменава, че ръководството на организацията трябва да парафира инициативите по ОТ и развитието на ЧР, за да бъдат отпуснати ресурси и бюджет, необходими за осъществяването им. Очевидно това не е достатъчно. Трябва да има съгласуваност между резултатите от програмите за развитие и наблюдаваните действия и поведение на висшето ръководство, което на практика „спонсорира” тези програми.

Ако висшите мениджъри могат и трябва да бъдат средство за прилагането на ОТ и развитие на ЧР с цел ускоряване на промяната и постигане на конкурентоспособност, то – в допълнение към казаното – преките ръководители са отговорни за оценяването на компетентността на служителите и трябва да търсят възможност за освобождаване на потенциала им.

Независимо от това дали става дума за намаляване на дискриминацията, за развитие на умения за презентирание или за изграждане на стилове за влияние – във всички случаи прекият ръководител играе основна роля.

Той преди всичко трябва да постави и да наблюдава придържането към стандартите за изпълнение на работата, които са в съответствие с организационните цели. Ако тези стандарти не са комуникирани или разбрани, той е отговорен за тяхното представяне и разясняване. Второ, те трябва да се трансферират в конкретни работни проекти или тренинг задачи, изпълнявани извън работното място. И трето, важно е да

се осигури среда, която да подкрепя и поощрява усвоените нови умения и нагласи. Така например програмата за развитие на потенциала на мениджърите в Ранк Ксерокс обхваща следните дейности: ден за първоначално представяне, ден за предварителна диагностична оценка и няколко месеца за провеждане на дистанционно обучение и работни срещи за развитие на умения. Кулминацията на тази програма е центърът за оценяване. Силно впечатление прави фактът, че най-голяма полза извличат служителите, чиито шефове активно наставяват и наблюдават напредъка им през 12–15-месечен период. Следователно няма значение колко сложни инструменти за филтриране, тренинг и оценяване създава организацията, важното е доколко преките ръководители умеят да ги използват. При прегледа на процеса служителите отбелязват основно две грешки, допускани от линейните мениджъри. Някои от тях използват програмата, за да абдикират от отговорността си като наставници, а други разчитат единствено на диагностиката и на центъра за оценяване, който предоставя обратна връзка, тъй като се страхуват от ангажимента те самите да се заемат с нея (Mabey and Pies, 1991, 2005).

За служителите дейностите, свързани с тренинг и развитие, представляват пътешествие, насочвано и подпомагано от „крайъгълните камъни“ за УЧР в организацията. Постъпвайки в тренинг програмата, служителят или групата трябва да знаят върху кои аспекти от сегашните или бъдещите им отговорности ще окаже влияние ОТ/ развитието на ЧР. Какво означава успешно да се завърши курсът или програмата? Какво ще бъде заплащането от страна на организацията? Как успешното завършване на курса или програмата ще подпомогне кариерното развитие като цяло? Какви възможности съществуват за прилагане на резултатите от дейностите по ОТ/ развитие на ЧР? Как ще се оценява и възнагражда ефективното приложение на усвоените нови знания и умения?

Решението кой да участва в тренинга, кога и с каква цел в крайна сметка е обща отговорност, споделена между служителя, прекия му ръководител, мениджъра по управление на човешките ресурси и специалиста по планиране на човешките ресурси (ако в организацията съществува такъв). Традиционният подход, при който отдел УЧР предлага списък с вътрешни и външни курсове, изглежда ефикасен, защото може да се регулира централно и да се гарантират сравнително ниски разходи за обучаваните.

Основните проблеми тук са: слаба диагностика на действителните потребности от тренинг; неподходящ избор на участници; неподготвени обучавани; остаряло

съдържание на тренинга и методите; слабо участие на преките ръководители в процеса на развитие, прекалена зависимост от отдела по обучение, тренинг и развитие; липса на възможности за трансфер на знания; минимално влияние върху целите на организацията и в крайна сметка влягане на пари в нещо, което висшето ръководство определя като неефективно ОТ/ развитие на ЧР.

Алтернативният модел е свързан с това специалистите по човешки ресурси да могат да предлагат на преките ръководители предимно консултативно обслужване по ОТ/ развитие на ЧР. Ползите от този подход са следните:

- Линеините ръководители имат по-голяма собственост върху развитието на персонала.
- Потребностите от тренинг могат да бъдат диагностицирани по-точно и са свързани с моделите/ целите на изпълнението на работата на отдела или организацията.
- Обучаваните ще се включват в програмата по-мотивирани и готови да учат и ще прилагат знанията и принципите в работата си.
- Цялостното влияние на ОТ/ развитието на ЧР е по-голямо и това води до привличане на повече ресурси и средства за в бъдеще.

Принципният недостатък на този подход се крие в размитата граница между развитието на ЧР и преките ръководители. Взаимоотношенията консултант – клиент тук са много по-подходящи, но ще отнеме време, докато се хармонизират, тъй като зависят от личностите, които са включени в този процес, и от степента, до която културата на учене обхваща цялата организация. Друг ключов фактор е достъпът на специалисти по човешки ресурси до висшето ръководство и тяхното участие при вземане на стратегическите решения. Ако този път е затворен или не е леснодостъпен, моделът на консултиране може да работи и сам за себе си, но ОТ и развитието на ЧР ще станат реактивни и винаги на една крачка след събитията.

4.7. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Майкъл Армстронг (1993) формулира условията, необходими за успешно обучение:

- Индивидът трябва да е мотивиран да учи, а той ще бъде мотивиран, ако мисли, че от това ще има полза и за него самия.
- Обучаваният трябва да изпитва удовлетворение от обучението.
- Пред обучавания трябва да се поставят стандарти на изпълнение и цели за постигане.
- Обучаваният се нуждае от насочване и обратна връзка.
- Обучението е активен, а не пасивен процес. Хората учат най-добре, когато вършат и се включват в нещо, а не просто слушат.
- Техниките на обучение трябва да се използват индивидуално, за да задоволяват целите на програмата за обучение и нуждите на индивида.
- Методите на обучение трябва да се разнообразяват, за да се поддържа интересът.
- Трябва да се остави време да се асимилира наученото. *Кривата на ученето*, която представлява времето, необходимо за възприемане на уменията, трябва да се взема предвид винаги, когато се планират курсове и се прави преглед на напредъка.
- Обучаваният трябва да бъде поощряван при правилно поведение. Той трябва да знае кога върши нещата добре, за да може да запази добрите си навици и умения и да се насърчи да учи повече.
- Като процес обучението може да действа на много различни нива на комплексност в зависимост от работата. Програмите и техниките за обучение трябва да се приспособяват спрямо тази специфика.

Разгледаните условия за успешно учене ни дават насока, в която да се работи, когато се разработват програми за обучение.

Друг важен момент е, че определянето на потребностите от обучение се осъществява на базата на *анализ на потребностите от обучение* (АПО).

АПО е процес на събиране на информация, която позволява на организацията да идентифицира и сравни актуалното с желаното равнище на изпълнение на работата. Изпълнението на работата може да се интерпретира в контекста на знанията, уменията

и нагласите, необходими на персонала, за да извършва ефективно своята работа. АПО включва проучване на всяка категория служители: какво се опитват да постигнат, какви са бариерите и препятствията и как могат да се преодолеят чрез обучение.

Основните подходи за АПО са стратегически и реактивен. При стратегическия подход потребностите от обучение се извеждат на базата на стратегическите цели на организацията, мисията, бизнес плановете. При реактивния подход потребностите от обучение се извеждат след анализ на конкретни проблеми, проявили се в изпълнението на работата. Тези подходи са взаимно допълващи се и е препоръчително да се комбинират в процеса на анализ.

Основните методи за АПО са: анализ на стратегически цели и бизнес планове, анализ на работата и оценка на изпълнението, по предложение на преките ръководители или заявки от самите служители.

Методи за събиране на информация: наблюдение, въпросници (анкетни проучвания), интервюта, тестове, консултации, групови дискусии, самооценка, преглед на планове, отчети и др.

Планиране и реализиране на програми за обучение

Планирането на програми за обучение преминава през следните етапи:

1. Оценка на конкретните потребности

Като дейност оценката на конкретните потребности има за цел да направи връзка между идентифицираната чрез АПО група потребности с конкретната аудитория – подлежащия на обучение персонал. Често задачата тук се определя като „изграждане на профил на аудиторията обучавани”, т.е. определяне на тези основни характеристики и особености на участниците в обучението, които са важни за формулиране на целите, определяне на съдържанието, методите и т.н.

2. Дефиниране на целите

Целите се формулират на базата на установените потребности и могат да се определят като очаквани крайни резултати, желано бъдещо състояние. Те дават отговор на следните въпроси:

- Какво трябва да може да прави обучаемият след обучението?
- При какви условия бихме искали да може да го прави?
- Колко добре трябва да го прави?

Добре формулираните в програмата за обучение цели акцентират върху резултата от ученето. Обикновено се формулират по следния начин:

- „След обучението участниците в програмата **ще могат ...**”
- „След обучението участниците в програмата **ще знаят ...**”
- „След обучението участниците в програмата **ще умеят ...**”

3. *Определяне на съдържанието*

Съдържанието трябва да отговаря на целите. Основни въпроси при определянето на съдържанието са:

- Какво да бъде включено?
- Какви ще са основните теми или модули?
- Как да бъде подредена информацията?

Съдържанието на една програма е основен ориентир при определяне на нейната продължителност – времето, което е необходимо (в часове, дни, седмици или месеци) за успешната ѝ реализация. Често допускана сериозна грешка е прилагането на обратния подход, т.е. определянето на това какво да бъде включено става на основата на предварително зададени времеви ограничения. Предварително се задава времето, в което може да бъде проведено обучението, като същевременно се изисква на участниците да бъде поднесено максимално количество информация. Често пъти това е трудно за изпълнение и предизвиква спорове между треньори и поръчители, докато се намери оптималният вариант.

4. *Определяне на формата, вида и методите на обучение*

Изборът на подходящи форма, вид и методи на обучение е един от основните проблеми при планиране на програма за обучение.

Основните *форми на обучение* на персонала в организациите са две: *без откъсване от работа* и *с откъсване от работа*. По-трудно за изпълнение, но и по-ефикасно е прилагането на обучения с откъсване от работа. Това налага внимателно планиране на участниците и времето за провеждане на обучението, което трябва да се координира и съобразява със сменния график за участниците, с техните регламентирани почивки и нощни смени.

Основните *видове обучения с откъсване от работа* са курсове, семинари, конференции.

Курсовете (за разлика от семинарите) могат да бъдат краткосрочни и дългосрочни. Основната разлика между *курс* и *семинар* е, че докато при курса акцентът е придобиване на нови знания, умения, нагласи, то при семинара ударението е върху обмена на знания, умения и опит; обсъждането на проблеми, с които участниците са предварително запознати.

В теорията и практиката често понятията *форма*, *вид* и *метод* на обучение се смесват и използват като взаимозаменяеми – така например семинарът се определя и като форма на обучение, а лекцията се разглежда едновременно като форма и метод. В някои случаи инструктирането и наставничеството се определят като вид обучение, а други – като форма или метод.

Основни *видове (методи) обучение без откъсване от работата* са: инструктиране, наставничество, коучинг, ротация и обогатяване и разширяване на трудовите задължения.

Най-често прилаганите методи за обучения, при които обучаваните са откъснати от работните си места: лекция, мозъчна атака, казуси и изучаване на случаи, дискусия, ролеви игри, работа в малки групи по определени задачи, дебат, демонстрация, симулации.

5. Избор на обучители

Изборът на обучители (доставчици на обучението) е важен момент в планирането на програмата и един от основните фактори за ефективната ѝ реализация. В зависимост от избраната форма за осъществяване на обучението („с откъсване от работа”, „без откъсване от работа”; „вътрешно” и „външно”) обучителите могат да бъдат служители от организацията (служители с необходимия опит, мениджъри, специалисти от отдела УЧР и др.) и външни за организацията преподаватели (като в този случай се провеждат търгове за избор на доставчик).

Преди да се направи избор на обучител, е необходимо:

- Да се определят критериите, на които трябва да отговарят обучителите.
- Да се изготви списък с възможни варианти.
- Да се събере информация за обучителите (лица, организации).
- Да се направи оценка на вариантите на основата на критериите.

6. Планиране на необходимите ресурси и организиране на обучението

Планирането на необходимите ресурси и организирането на обучението включва:

- Изготвяне на *бюджет на програмата* – планиране на необходимите ресурси и на разходите за тяхното осигуряване.
- Изготвяне на *план-график* на дейностите, необходими за осъществяване на програмата.

Организирането на обучението на практика означава осигуряване на необходимите ресурси и може да включва различни по характер дейности – например размножаване на печатни материали; закупуване на папки, химикалки и др.; осигуряване на зала, техника, оборудване; осигуряване на кафе-паузи; подготовка и размножаване на въпросници за обратна връзка; изготвяне на удостоверения (сертификати); резервации на хотел; осигуряване на транспорт; подпечатване на командировъчни и др.

7. Планиране на методи за оценка на програмата

Предварителното планиране на методи за оценка на програмата е предпоставка за успешно осъществяване на заключителната дейност – оценка на ефективността от обучението.

Основните цели на оценката на ефективността от обучението са следните:

- Да се измерят удовлетворението и ефектът (резултатът) от обучението.
- Да се идентифицират силните и слабите страни на програмата с цел усъвършенстване.
- Да се открият потребностите от по-нататъшно обучение.

Лицата, които най-често действат в ролята на оценители, са участниците в обучението, учителите, преките ръководители и специалистите по УЧР. Те оценяват:

- степен на постигане на целите и задачите на програмата – придобити знания, умения, нагласи;
- степен на удовлетворение от обучението и на покритие с очакванията (реакции на участниците към качеството на обучението);
- степен на въздействие на обучението върху изпълнението на трудовите задължения на участниците, вкл. степен на прилагане на наученото;
- ползите за организацията: в каква степен са се подобрили резултатите от работата в екипа и организацията като цяло в резултат на осъществената програма.

Проучването на дейностите по оценка на програмите в различни организации показва, че добрата практика е възможност и необходимост от три вида оценки: по време на обучението, в края на обучението и след известен период от време.

Най-често прилаганите методи за оценка са:

- анкетни карти за обратна връзка;
- тестове, изпити;
- обратна връзка от учителите;
- разговори с участниците, техни колеги и преки ръководители;
- наблюдение и оценка на изпълнението на работата и поведението след обучението;
- съпоставяне на цели, разходи и резултати.

На практика често тези етапи не се осъществяват последователно. В определени случаи това е напълно естествено, тъй като отделни дейности са свързани и е логично понякога да „вървят” паралелно във времето. Така например, уточнявайки основните теми при изграждане на съдържанието, е естествено да мислим за подходящи форма и методи на обучение.

В някои ситуации обаче нарушаването на последователността в етапите води до неефективно осъществяване на програмите за обучение. В типичния случай наличните ресурси (пари, време) предопределят избора на форма за обучение, на неговото съдържание, методи и преподаватели.

Оценката на конкретните потребности е особено наложителна в случаите, когато между анализа на потребностите от обучение и решението за реализиране на програма за обучение, удовлетворяваща определена група потребности, е изминал значителен период от време.

Добри практики

Ефективно осъществяваните дейности по обучение и развитие се основават на следните **принципи**:

- Дейностите трябва да допринасят за постигането на организационните цели.
- Преките ръководители трябва да са ангажирани и активни – както при разработване и реализация на програмите, така и при осигуряване на възможност за приложение на наученото.

- Дейностите трябва да съответстват на потребностите на самите обучавани, да се възприемат като адекватни и навременни за работата и кариерата им.
- Дейностите трябва да съответстват на културата на организацията.
- Дейностите трябва да са подкрепяни от висшето ръководство.
- Решението кой да участва, кога и защо е споделена отговорност между служителя, прекия му ръководител и отдела по УЧР.
- Необходимо е да се дава възможност и да се оказва подкрепа за прилагане на наученото.
- Участниците трябва да са мотивирани.

Системният подход при анализ на потребностите от обучение на индивидуално ниво изисква:

- преглед на изискванията за длъжността към настоящия момент: какви знания, умения и нагласи изисква (отчитат се евентуално настъпилите промени в изискванията за длъжността);
- изготвяне на профил на служителя, заемащ длъжността, от гледна точка на изискванията, напр. чрез формална атестация;
- съпоставяне на профила на служителя с изискванията (определяне в каква степен притежава необходимите знания, умения, нагласи за длъжността) и идентифициране на потребностите от обучение.

5.1. ЗНАЧЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД

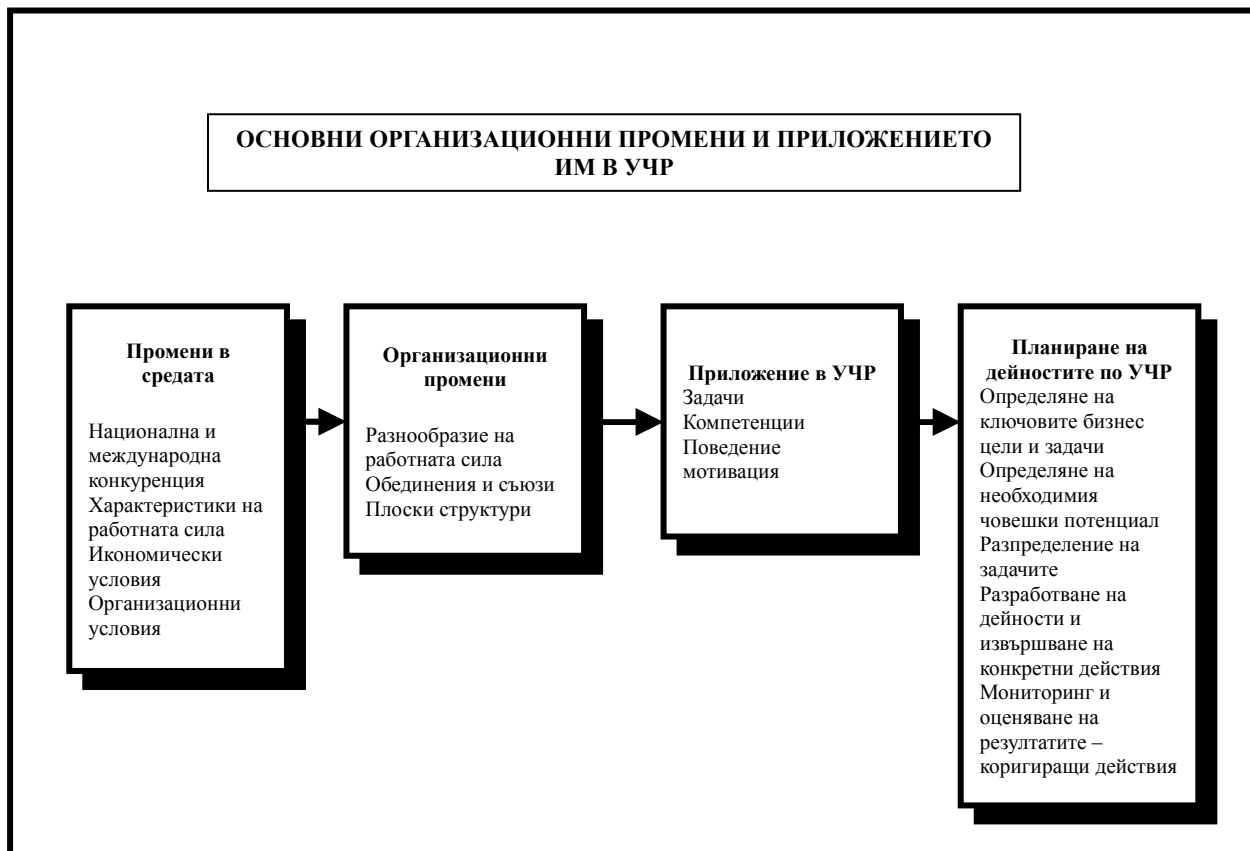
Ако ние развием нашите хора, след това същите тези хора ще развият нашия бизнес.

Директор на компания
за добиване на петрол, 1995

Управленската дейност днес търпи огромни и бързи промени. Динамичността на средата и бурното ѝ темпо на развитие налагат да се разработят нови стратегии за управление на човешките ресурси (Фиг. 5.1), тъй като се оказва, че класическите умения в тази насока вече не са достатъчни. Традиционните източници на власт ерозират, а старите мотивационни инструменти губят магическата си сила.

Причините са ясни: глобализация на икономиката, натиск от конкуренцията, реструктуриране на компаниите, преход от механистични към органистични структури, засилване на практиката на овластяване за сметка на контрола, съсредоточаване върху вътрешните ресурси и способности на организациите, поставяне акцента върху хоризонталните връзки и т.н.

Предизвикателствата на средата като че ли провокираха интереса към управленските умения и способности. Този променящ се контекст постави в центъра на вниманието, особено през 90-те години, управленската компетентност като ефективен инструмент за УЧР, търсейки отговор на въпросите: *Какво вършат мениджърите? Какво и как трябва да вършат? Как и на какво трябва да се учат?*



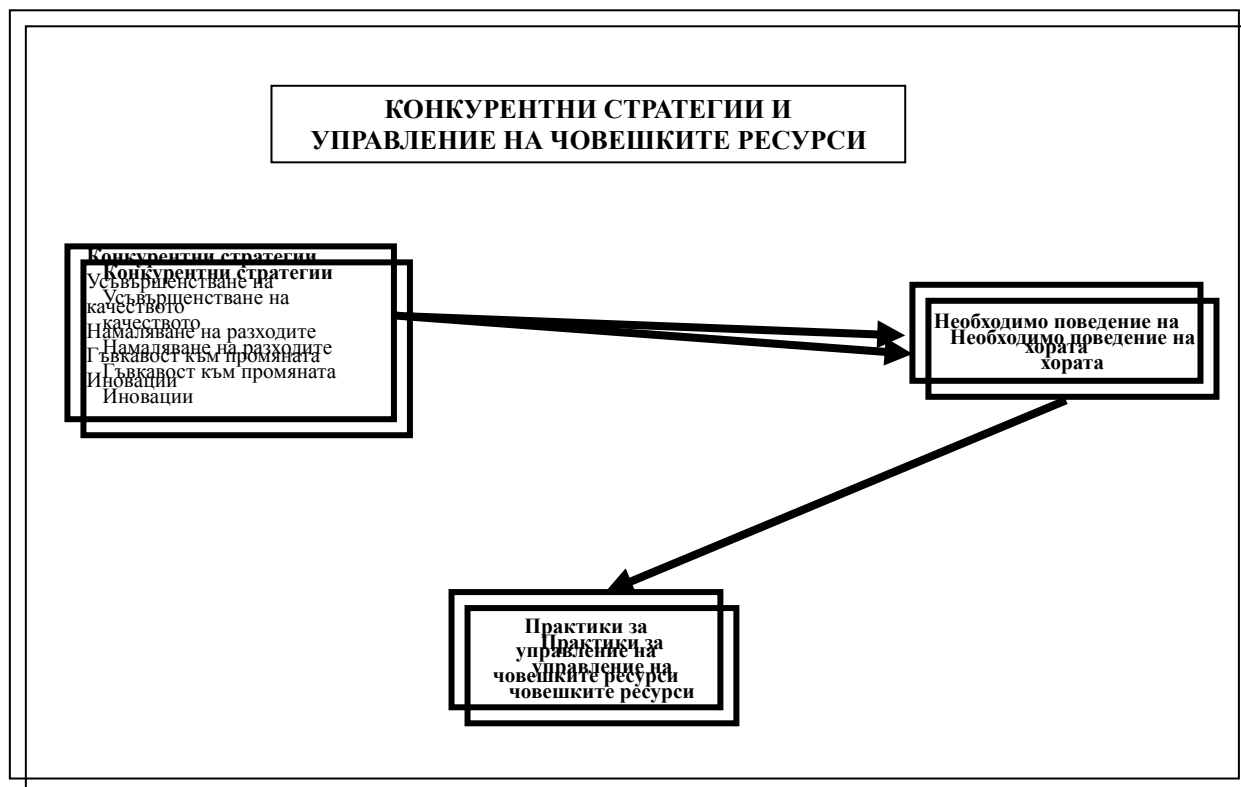
Фигура 5.1. Основни организационни промени и приложението им за управление на човешките ресурси

Защо компетенциите и компетентността станаха толкова важни?

Подходите, основани на компетентността, представляват само една от многото програми за УЧР в цялостната стратегия за човешките ресурси (Фиг. 5.2). През последните години обаче този подход стана най-важният. Още в края на 80-те години редица организации започнаха да съсредоточават голяма част от политиката и практиката си върху определени управленски *компетенции* или *компетентност*.

Много са факторите, допринесли за нарастващото значение на подходите, основани на компетентността. Стратегическата промяна все по-често се оценява като процес на учене, в който способността да учиш по-бързо от конкурента – и следователно да изградиш нова или да приспособиш наличната база знания на организацията – е ключът за успеха сред конкуренцията. Това схващане се подкрепя и чрез пренасочването на съвременните теории – от такива, които разглеждат стратегията като обусловена от външни пазарни фактори към теории, свързващи стратегията с вътрешните ресурси и способности. За да осигурят стратегическо УЧР, мениджърите се нуждаеха от *интегрирана управленска технология*, която представлява:

- обучение на поведение (дела, не думи);
- усет за бизнеса, познаване на стратегията;
- явен стремеж към ефективна бизнес дейност.



Фигура 5.2. Конкурентни стратегии и управление на човешките ресурси

Таблица 5.1. Ключови роли на мениджъра по УЧР

Ключова роля	
1. Бизнес личност	<ul style="list-style-type: none"> ● Показва разбиране и загриженост за всекиго. ● Има усет за парите / разходите. ● Познава бизнеса и пазара. ● Има дългосрочна визия за това как трябва да бъде управляван бизнесът.
2. Формиращ (оформящ) промяната в съответствие с бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ● Може да управлява промяната чрез стратегия. ● Може да придава смисъл на неотложните неща. ● Може да мисли концептуално и да обединява вижданията на другите.
3. Консултант на организацията / партньор на линейните мениджъри	<ul style="list-style-type: none"> ● Разбира целта – фокуса и ценностната ориентация. ● Притежава способността да създава ангажираност чрез действия. ● Откликва на организационните потребности. ● Признава значението на екипната работа. ● Има способността да изгражда и създава връзки / да комуникира.
4. Планира стратегията / бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ● Наясно е с плановете на висшето ръководство. ● Участва наравно с висшето ръководство в създаването на стратегия. ● Разработва и „продава” собствени планове и идеи – в състояние е да набави необходимите ресурси.
5. Управлява талантите	<ul style="list-style-type: none"> ● Има дългосрочна стратегия (от 3 до 5 години). ● Вижда и разпознава целенасочеността и усилията на конкретните личности, идентифицирани като талант и притежаващи умения, важни за организацията. ● Може да образова линейните мениджъри. ● Разпознава хората с висок потенциал и предугажда техните мисли и настроения.
6. Мениджър на хора	<ul style="list-style-type: none"> ● Инициира действия – не чака другите да привлекат

вниманието му.

- Може да обучава и „продава” идеи на линейните мениджъри.
- Може креативно да измерва ефективността по отношение на собствената си област на отговорност и другите области на организацията.
- Може да използва ефективно технологията.

5.2 СЪЩНОСТ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД

През 80-те години на XX в. се появила редица конкуриращи се помежду си модели, определящи компетентността или компетенциите. (В специализираната литература тези термини нерядко се смесват и се използват като взаимозаменяеми).

Според Бояцис (Boyatzis, R.E., 1982) съществува определен брой „компетенции”, по отношение на които хората могат да се различават. Той приема дефиницията на Клемп (Klemp G.O., 1980) за компетенциите, които определя като *съществена характеристика на личността, която води до ефективно или съвършено, т.е. от световна класа, изпълнение на работата.*

Компетенциите са реални характеристики на човешките индивиди. Подобно на Кетъл (Cattell, R. B., 1990), който извежда 16 личностни черти, Бояцис твърди, че хората могат да бъдат описани чрез 21 компетенции (като напр. развитие на другите, логична мисъл, концептуализация, обективност, продуктивност и пр.)

Бояцис определя три равнища на компетентност:

- мотив и черта (характеристика);
- представа за себе си и за своята социална роля
- умение.

Изследването на компетенциите на тези три равнища дава възможност да се изгради богата психологическа картина за личността, обясняваща защо например конкретна личност се държи по определен начин и предсказваща как би се държала в бъдещи ситуации.

Подходът на Бояцис е бил предизвикан от потребността корпорациите да станат по-ефективни с помощта на подбора, развитието и възнаграждението на хората. В този смисъл той се концентрира върху определянето на характеристиките на съвършените изпълнители. В Англия правителството предприема по-различен подход, движен от по-различна цел – да се повишат минималните стандарти за изпълнение на работата в национален мащаб. За разлика от Бояцис, който поставя акцента върху личностните характеристики на индивида, британското правителство, чрез създадения Национален съвет за професионални квалификации, поставя фокуса върху задачите и резултатите, изисквани за дадена работа и отнасящи се по-често към компетентността, а не към компетенциите (Табл. 5.2).

Компетенции

Компетентност

Произход	САЩ	Англия
Цел	Определяне на изключителното изпълнение	Определяне на минимални стандарти
Фокус	Личността	Работата/ ролята
Обобщаване	Личностни характеристики	Задачите / резултатите
Целева група	Мениджърите	Всеки

В Таблица 5.2. по-долу се илюстрират разликите между компетенциите и компетентността.

Елемент за дефиниране	Какво представлява компетентността според МСИ (Management Chartered Institute)?	Какво представляват компетенциите според конкретни организации?
Описва	Знания, умения и отношения	Различно поведение на хората по време на работа и изпълняване на ролята или в контекста на организацията
Познава се чрез	Функционален анализ на ролите и задълженията на работното място	Поведенческо-събитийни изследователски методи
Обръща внимание на	Методи за анализ на работата, съсредоточени върху задачата, които отразяват очакванията за изпълнението на дейността на работното място	Методи за анализ на работата, съсредоточени върху личността, които имат за обект ефективността

Определя	Областите на компетентност (полетата на знание), които отделната личност трябва да използва ефективно	От какво се нуждаят хората, за да изпълняват дадена роля на съответното ниво
Критерии за изпълнение на работата	Начални стандарти (т.е. за постигане в по-далечна перспектива)	Характеристики на превъзходна (отлична) индивидуална работа
Приложение	Общи стандарти за длъжностите и организациите (т.е. общите черти)	Поведение, характерно само за една организация (т.е. разграничаване на характеристиките)
Ниво на анализ	Длъжности и браншове, основани на ключови позиции	Длъжностно ниво или управленска йерархия
Собственост	Притежава се, от една страна, от институции или организации и, от друга, от отделния индивид	Притежава се от индивида, който я пренася в организацията
Оценка на задълженията	Подбор, за да се придобие професионален статут	Определяне на потенциала, за да се осигурят най-добрите вътрешноресурсни решения.
Индивидуална мотивация	Постижения, които могат да се пренасят в друг контекст	Постижения с възможност за повишение

Таблица 5.2. Разграничаване на общите дефиниции при компетенциите и компетентността

Използване на компетентността/компетенциите за обединяване на системите за УЧР

Специфичните за организацията подходи, основани на компетентността/компетенциите, се използват успешно при създаване на хоризонтално интегрирана политика за УЧР. Чрез основна група от типове ефективно поведение, които могат да се използват при създаването на набор от оценъчни инструменти, компетенциите поощряват затвърждаването на типове поведение в редица области на политиката на УЧР и създават многобройни точки на напрежение за промяна. Ползата от тях е в следните четири области на УЧР: набиране и подбор на персонала, развитие на кариерата, управление на дейността и управление на промяната.

Фелтъм (Feltham, R., Using competencies in recruitment and selection. In R. Boam and P. Sparrow. (eds), *Designing and Achieving Competency*, 1992) определя основните предимства при набиране и подбор на персонала, възникнали от подходи, основани на компетентността. Те са удобни за целта, тъй като създават общи разбирания за типовете хора, необходими на новите системи, за съгласувани стандарти и по-систематични процеси за подбор, за реалистични прегледи на длъжностите и за определяне на най-подходящите методи за оценка. Подобни предимства засягат и използването на компетенциите при развитие на кариерата. Решения за планиране на кариерата се вземат на базата на вероятен резултат от дейността на следващо ниво, което позволява да се прилагат по-смислени, планирани и ефективни решения. Подходът има потенциал в действащата управленска среда и може да се използва при решаване на проблеми, свързани с ефективното функциониране на системите, чрез създаването на общ език относно дейността, рамката за определяне на цели, оценяването и подобряването на качеството на интервютата за оценяване (Torrington, D., Hall, L, 1995).

В последните години някои компании започват да оценяват факта, че процесът на определяне на поведенческите индикатори е от значение за организацията и предоставя език и средство за осъзнаване на културните промени (Ples, P., 1992). На практика обаче приложенията в тази област са малко, макар че могат да бъдат посочени и добри примери в тази насока. Т.напр. в „Бритиш Петролиъм“ се полагат усилия да се свържат висшите компетенции с културния компетентностен модел (Bognano 1990, 1992; Mils D.Q. and B. Frisen, 1992); „Диджитъл Икуипмънт Юръп Лимитид“ създават бизнесориентирана стратегия за човешките ресурси на базата на компетенциите (1992); компанията „Бейс“ използва този подход при модернизирането, реструктурирането и набирането на персонал, за да създаде нова фирмена култура; „Ранк Ксерокс“ определят компетенциите на управителните съвети с цел да улеснят дейността на директорите (Thomas – Colin Coulson, 1992); банка „Натуест“ ускорява промяната в практиката спрямо персонала и бизнес дейността чрез определяне на компетенциите (Francis, K., 1992, Using a competency

approach to achieve higher business performance and the acceleration of change in personnel practices: a line manager's, in: Sparrow, M. Bognanno, Managing learning, 1994, McGraw-Hill, London).

Какво се крие в името?

Става ясно, че компетенциите са атрактивна технология, която все повече се използва при осигуряване не само на хоризонтална интеграция сред практиките на УЧР, но и на вертикална интеграция със самата стратегия. При разглеждането на стратегическата практика на УЧР съществуват редица явни силни и слаби места, свързани с компетентностния поход (вж. Таблица 5.3.).

Силни места

- Определя изискването към потенциални мениджъри.
- Подпомага набора на хора понастоящем и в бъдеще.
- Подобрява и разширява процеса на подбор.
- Подобрява вътрешната надеждност при оценяване на потенциала.
- Подпомага по-ясното съсредоточаване върху прегледа на извършената дейност или върху процеса на оценяване на изпълнението.
- Уеднаквява изказа (езика) при формулиране на същността на ефективната дейност.
- Улеснява самооценяването и собственото развитие.
- Служи за база при обучение и тренинг.
- Осигурява средство за развитие на бизнес културата.
- Осигурява метод за определяне на приложението на промените в работата или организационното развитие.

Таблица 5.3. Силни места на компетентностните подходи в УЧР

И така, какво представлява компетентностният подход?

Както стана ясно, необходимо е да разграничаваме *компетентност* и *компетенции*.

Компетентността означава способността на човека да изпълнява дадена работа в съответствие с определени стандарти. В този смисъл понятието трябва да бъде отнесено към контекста (областта на дейност), в който личността е компетентна.

Компетентността = знания + умения + отношения + нагласи

Компетенциите от своя страна се отнасят до измеренията на поведението, лежащо зад компетентното изпълнение, или как хората трябва да се държат, за да осъществяват ролята си.

Компетентността не се свързва само с изпълнението в настоящия момент или период от време, а предсказва и характера на бъдещото изпълнение.

На основата на добрата практика, т.е. използвайки обширен емпиричен функционален анализ на действителното поведение на мениджъри в успяващи фирми, във Великобритания бяха създадени *Стандарти за управленска компетентност*, които вече претърпяха няколко подобрени редакции. Вниманието се насочва към определяне на *крайния продукт*, подплатен с описание на това какво отделният човек получава и произвежда в ситуация, която управлява ефективно.

Някои от дефинициите за компетентност, използвани от водещи компании и станали елемент от тяхната всекидневна работа, са:

Thomas Cook: необходими знания, опит и умения, за да се посрещнат изискванията на ролята, и способност да се изпълни ролята по отношение на изискваните стандарти.

Glaxo Wellcome: Какво трябва да се знае и да се прави и как ще се прави от конкретните индивиди или екипи, тъй щото да доведе до положителни резултати за компанията.

Portsmouth Housing Trust: компетентността се отнася до това какво вършат хората – какво поведение имат, когато изпълняват своите роли добре. Хората са напълно компетентни, когато използват своите знания и умения, опит и вещина ефективно и притежават личностни качества, необходими да се постигнат очакваните от тях резултати.

Компетентността/ компетенциите като средство за измерване на ефективността на човешката дейност

Същността на тези подходи е, че компетентността/ компетенциите се разглеждат като измерима величина, а това дава възможност да бъдат управлявани. Ще илюстрираме казаното, като за целта използваме разграничението между *вход*, *процес* и *изход* на изпълнението на работа и как компетентността/ компетенциите могат да бъдат измерени по отношение на тях.

Като вход компетентността/ компетенциите се измерват по способността, с която хората вършат добре своята работа. Способността се отнася до „багажа”, който хората носят със себе си под формата на знания, умения и личностни характеристики.

Като процес компетентността/ компетенциите се измерват чрез поведението, изисквано от хората, за да могат ефективно да трансформират входа в изход (резултат).

Като изход (резултат) компетентността/ компетенциите се измерват чрез резултатите от поведението на хората, използвали по най-добрия начин своите знания, умения и качества.

Ролята на подхода, основан на компетентността/ компетенциите за УЧР

Ако се вгледаме по-внимателно в определенията на цитираните по-горе компании, ще забележим, че компетентността съдържа два аспекта: единият е свързан с работата (бизнеса), а другият – с поведението.

Компетентността, свързана с работата, се отнася до очакванията за изпълнение на работата, до стандартите и резултатите, които трябва да се постигнат при изпълнението на определени роли. Този тип компетентност е свързан повече с ефекта отколкото с усилието, повече с влияние и въздействие отколкото с влагане. Подходът е известен като *подход за управленска компетентност*, основан на функционален анализ. Той съдържа в себе си описание на това, което мениджърът трябва да прави, работейки в определен контекст. Така се стига до обширен списък от елементи на компетентност, групирани в главни функционални, или *ключови*, ролеви области: управление на операциите, управление на финансите, управление на човешките ресурси и управление на информацията. Това от своя страна резултира в *критерии за изпълнение на работата на мениджърите*, определящи минимално необходимите нива на компетентност.

Във фокуса на вниманието на функционалния анализ са наблюдаемите резултати, поведение и постижения. Компетентността се отнася единствено до това, което един мениджър наистина може да прави що се отнася до конкретни роли и функции.

Поведенческата компетентност се отнася до необходимите личностни характеристики при изпълнението на ролите: лидерство, ориентация към постижения, стратегическа перспектива и др. Този подход към управленската компетентност е известен като тип личностна характеристика. Разграничават се *прагови* компетенции, които важат за всички за дадена длъжност, и *диференциращи*, които разграничават отличния мениджър от средния.

И така, основните управленски компетенции са комбинация от умения, мотивация и социални роли.

Компетентностният подход е прагматичен инструмент за създаване на хоризонтално интегрирана политика за УЧР, безспорно полезен за генериране на нови идеи във връзка с дейността на мениджърите.

Основните му приложения са свързани с:

- набиране и подбор на персонала;

- обучение и развитие на кариерата;
- управление на изпълнението на дейността;
- културна и стратегическа промяна: ориентация към обучение, растеж и непрекъснато развитие;
- системи за възнаграждения и мотивация.

5.3. НОВИТЕ РОЛИ И УМЕНИЯ НА МЕНИДЖЪРИТЕ

В условията на динамични промени мениджърите трябва непрекъснато да събират информация, да си изграждат ясна представа за това, което се случва, и да имат на разположение няколко добре преценени варианта, за да вземат обосновани решения. Мениджърите трябва да изградят и да развият гъвкави мрежи и екипи, които да надхвърлят организационните граници, и да усъвършенстват персонала си така, че той да поема по-големите отговорности, свързани с опростяването на управленските структури. Освен всичко останало мениджърите трябва да вземат, обосновават и уверено да прилагат решения – особено когато едно-единствено *правилно* решение не съществува; трябва да представят тези решения ясно и да получават политическа подкрепа за тяхното осъществяване. В допълнение ръководителите трябва да въвеждат промяната, която ще доведе до очакваното изпълнение на организацията.

Промяната в ролите на мениджърите поставя нови изисквания към характера и качествата на техните умения и компетенции.

Задълбоченият преглед на литературата и на практиките в управленското поведение в световен мащаб разкрива усилията в търсене на възможности за нов тип подготовка на мениджърите в условията на засилена обществено-икономическа динамика. Като пример за илюстрация може да се посочи инициативата, предприета от Хари Шрьодер (Schroeder, Н.М., 1989), бивш професор по психология в Принстън, а понастоящем професор по мениджмънт в Университета на Южна Флорида. Той работи в няколко изследователски области, за да определи и изпробва валидността на единадесет *мениджърски компетенции за отлично изпълнение на дейността* (вж. Таблица 5.4). Шрьодер провежда изследване в „NatUest”, за да провери откритията си, които показват, че високите нива на изпълнение на дейността могат да се постигнат в променящи се условия само когато мениджърите използват определени компетенции.

Търсене на информация	Събира различни видове информация и използва широко множество източници, за да изгради богата информационна среда като подготовка при вземането на решения в организацията.
Формиране на концепция	Изгражда мрежи или модели или формира концепции, хипотези или идеи на базата на информацията; осъзнава образците, тенденциите, причинно-следствените връзки чрез свързване на различната информация.

Концептуална гъвкавост	Определя възможните алтернативи или многобройните възможности при планирането и вземането на решения; едновременно с това се придържа към различни варианти и оценява положителните и отрицателните им страни.
Междупersonностно изследване	Използва отворени и тестващи въпроси, обобщения, перифрази и т.н., за да бъдат разбрани идеите, концепциите и чувствата на другия; „схваща” събитията, въпросите, проблемите, възможностите от гледната точка на другия човек.
Управление на взаимодействието	Въвлича другите и може да изгражда екипи, в които членовете чувстват, че имат стойност и власт, както и общи цели.
Ориентация към развитието	Създава положителен климат, в който личността успява да осъзнае собствените си сили и граници, и осигурява обучение и ресурси за развитие, за да се подобри дейността.
Влияние	Използва множество методи (т.е. привеждане на убедителни аргументи, моделиране на поведения, изобретяване на символи, изграждане на съюзи и признаване на интереса на другите), за да спечели подкрепа за идеи, стратегии и ценности.
Вяра в собствените сили	Изразява собствено становище или позиция по въпросите: взема незабавно решения, когато това е необходимо; заявява увереността си в успеха на предстоящите действия.
Изпълнение на работата	Представя ясно и увлекателно идеи, така че другият човек (или аудитория) да разбере за какво става дума; използва ефективно технически, символни, невербални и визуални помощни средства.
Проактивна ориентация	Структурира задачите на екипа; внедрява плановете и идеите; поема отговорност за всички аспекти на ситуацията.
Ориентация към постигането	Притежава високи вътрешни работни стандарти и поставя амбициозни, но постижими цели; иска да прави нещата по-добре, да подобрява, да бъде по-ефективен и ефикасен; измерва напредъка си в съответствие с целите, които си е поставил.

Таблица 5.4. Единадесет мениджърски компетенции за отлично изпълнение

Тези компетенции по-скоро са форми на управленско поведение, което издига изпълнението

на дейността до ниво *отлично* (от световна класа, свършено).

Повечето компании използват и адаптират следните 12 компетенции за:

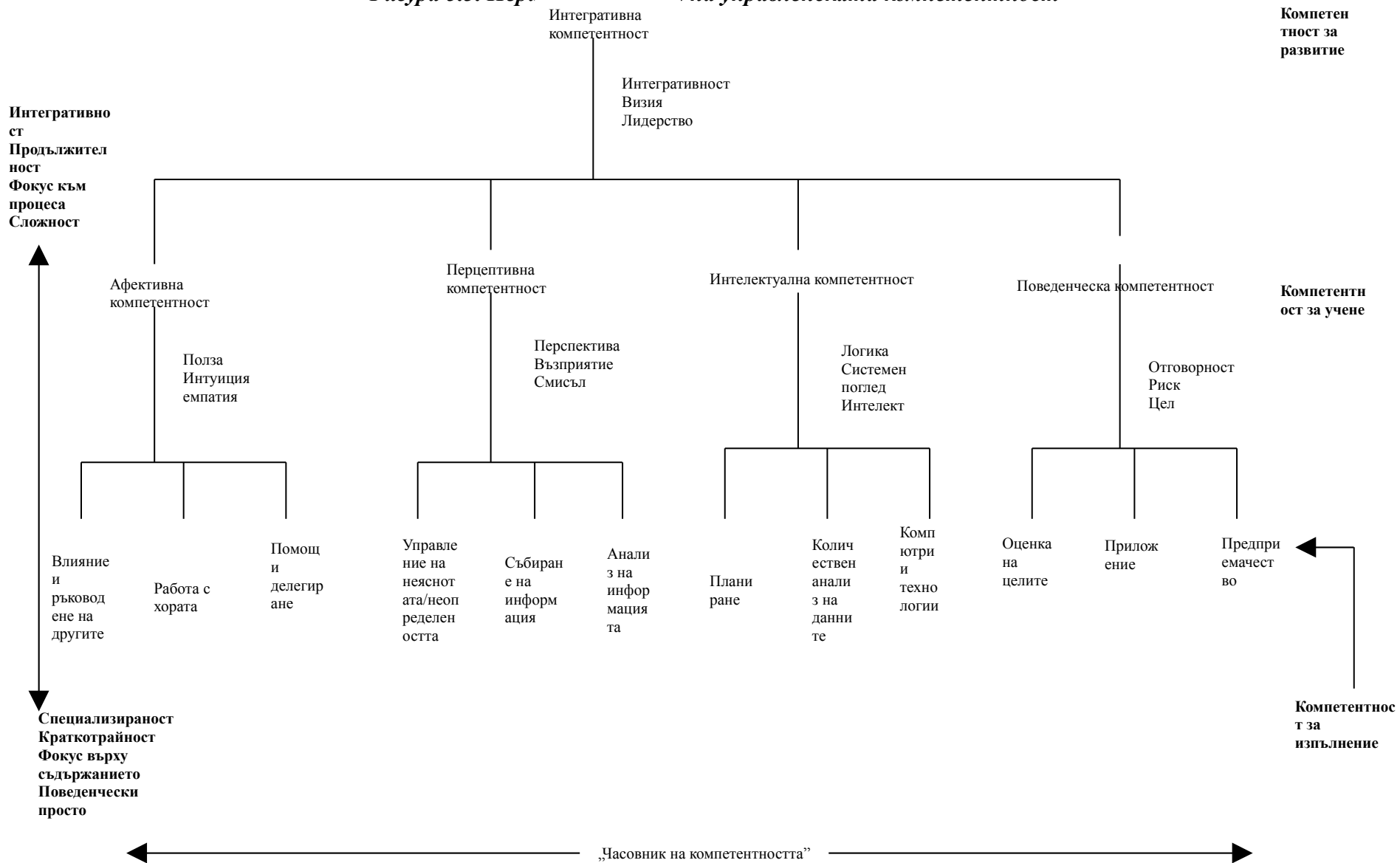
- комуникация,
- ориентация към постижения / резултати,
- фокус върху клиента,
- екипна работа,
- лидерство,
- планиране и организиране,
- отлично познаване на бизнеса,
- гъвкавост/ адаптивност,
- развитие на другите,
- решаване на проблеми,
- аналитично мислене,
- изграждане на връзки (взаимоотношения).

Тези 12 компетенции могат да бъдат обединени в три групи, които кореспондират с добрата стара трипартитна система, известна още от времето на древните гърци, за:

- мислене (когнитивна),
- усещане (афективна),
- действие (конативна).

Следователно, ако трябва да се намалят компетенциите до управляван брой, трябва да се работи чрез понятията *мислене*, *усещане* (или *свързване, отнасяне*) и *действие* (Фиг. 5.3).

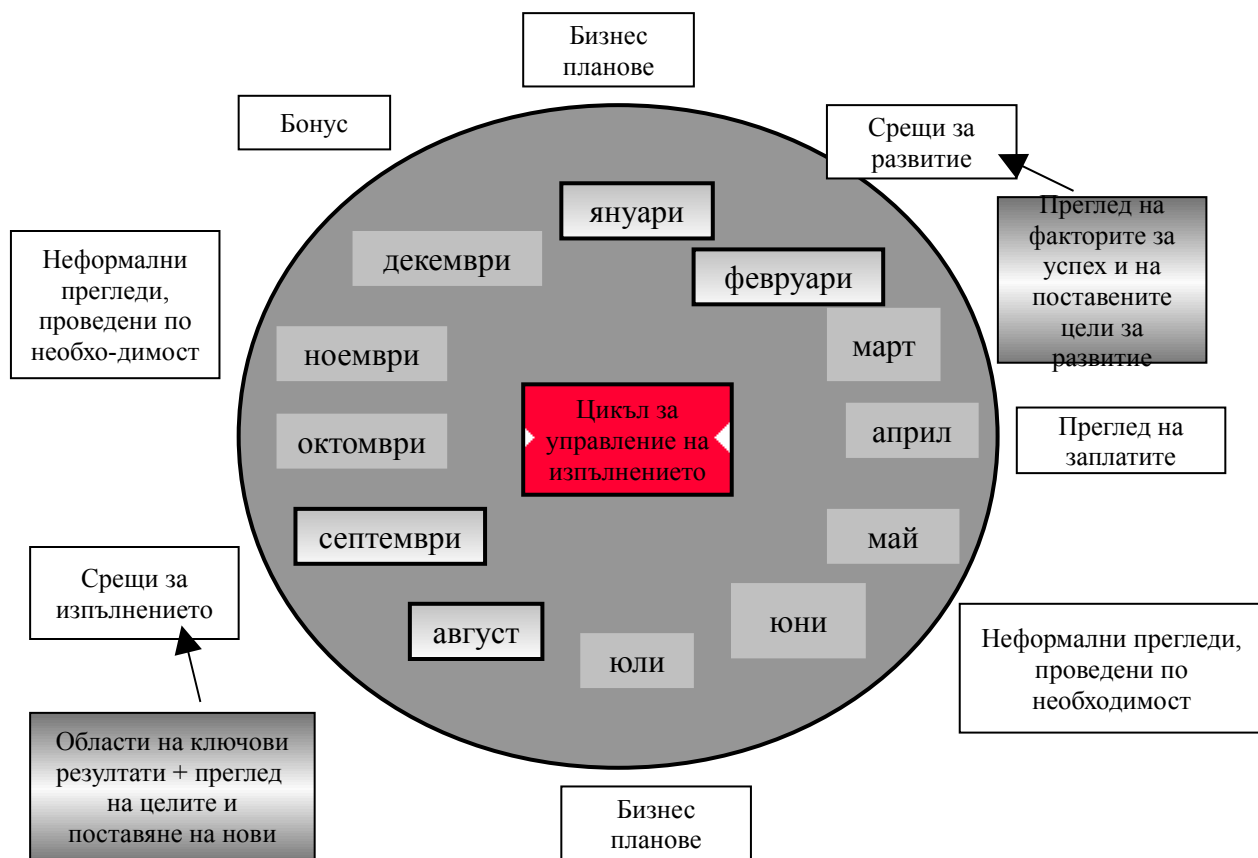
Фигура 5.3. Йерархична карта на управленската компетентност



5.4. ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД В СИСТЕМИТЕ ЗА УЧР

Приложение в системите за атестиране на персонала (преглед на изпълнението на работата)

Прегледът на изпълнението на дадена работа е част от процесите на управление на изпълнението и се отнася до всички ситуации, в които се прилагат процедурите за преглед на ИР на служителите (виж Фиг. 5.4) .



Фигура 5.4. Процес на оценяване на изпълнението на дейността

Какво означават факторите за успех?

Факторите за успех представляват изискването за ключово поведение, което е необходимо, за да се постигне съвършено изпълнение в рамките на компанията. Като резултат от вътрешно изследване са определени *12 ключови фактора*, които се подразделят на 4 клъстъра:

Допълнително всеки фактор за успех се класифицира в една от следните три групи:

1. **Основни (базови):** фактори, които се прилагат във всички видове работа (отбелязани в схемата със знака ✓).
2. **Критични:** фактори за успех, които са от особено значение за постигането на резултати в работата. Те могат да варират в зависимост от работата и отдела.
3. **Участващи:** фактори за успех, които са подходящи, но не толкова важни в сравнение с критичните фактори за успех.
4. **Допринасящи:** фактори за успех, които са по-маловажни в сравнение с критичните фактори за успех.

За да се проведе успешно, прегледът на изпълнение на работата изисква умения, а те от своя страна – инструменти в помощ на този процес.



Фигура 5.5. Фактори за успех

Цел на прегледа на ИР

Защо е необходим прегледът на ИР? От гледна точка на фирмата причините за неговото провеждане включват:

- справяне с посредствено ИР – установяване на нуждите от обучение и развитие за изпълнение на настоящата роля;
- идентифициране на потребности от обучение и развитие за изпълнение на бъдещи роли;
- мотивиране на персонала;
- възнаграждаване на изпълнението;
- внедряване на заявените корпоративни морални ценности и култура;
- планиране на успеха/ издигане в кариерата;
- откриване на силните страни и нуждите от развитие, съществуващи във фирмата.

От гледна точка на служителя тези причини включват:

- идентифициране доколко добре даден служител изпълнява работата си;
- идентифициране на потребностите от обучение и развитие за настоящата длъжност;
- рейтинг на изпълнението с цел определяне на възнаграждение;
- идентифициране на потенциала за издигане или преместване на друга длъжност.

Обобщено прегледът на ИР се фокусира върху една или повече от следните цели:

- да се установят конкретни нива на изпълнение;

- да се установят нуждите от подобряване на изпълнението;
- да се идентифицира развитието на потенциала за напредък в кариерата;
- да се обсъдят интересите по отношение на развитието на кариерата.

В какво се състои прегледът на ИР

Прегледът на ИР често е част от по-голям процес (например оценяване и кариерно планиране). Тези по-големи процеси обикновено започват с формулиране на цели и съставяне на планове за действие, основаващи се върху изискванията за дадена длъжност и върху способностите и потребностите на служителя от развитие. След това процесът продължава с междинни разговори и анкети за мониторинг и преглед на плановете за действие – под формата или на модифицирани цели, или на план за обучение и/или развитие. Кулминацията на процеса обикновено е под формата на официален преглед или оценка на ИР спрямо целите и плановете за действие.

Под каквато и форма да е прегледът, той обикновено включва и обратна връзка за проверка на резултатите от изпълнението.

Принос на компетентностния подход за прегледа на ИР

Компетентностният подход има значителен принос за постигането на всяка една от изброените по-горе цели и може да се види ясно в стъпките, през които преминава прегледът на ИР. Без значение колко сложен или опростен е този процес, всички форми на преглед обикновено имат сходна структура:

- идентифициране на факторите, които са съотнесими с изпълнението на длъжността;
- събиране на информация за изпълнението;
- организиране на информацията;
- обсъждане или преглеждане (например индивидуално) на информацията;
- постигане на споразумение относно резултатите.

Идентифициране на факторите, влияещи върху ИР

Всеки служител в организацията има конкретни цели за постигане (например норма на бройки, които трябва да произведе; стоки, които да продаде, или разговори, които да проведе). Колкото по-конкретна и измерима е една цел, толкова по-лесно е да се направи преглед на дадено изпълнение. Целите трябва да включват измерими резултати, които са показатели за напредъка на служителя и на практика представляват измерител на ИР.

Прегледът на ИР може да се фокусира само върху това доколко добре служителят се справя с постигането на целите си. Изпълнението обаче се измерва не само с това *какво* постига служителят, а и *как* го постига (т.е. става дума за демонстрираното от служителя поведение).

Информация за поведението можем да събираме, търсейки пряко свидетелство за компетентност, като изготвим рейтинг на компетенциите или чрез обратна връзка за компетентност, която се предоставя от запознати с длъжността на служителя лица.

Компетенциите сами по себе си предоставят структура за събиране на доказателства за изпълнение/ демонстриране на поведение.

Ако събирането на информация за изпълнението се ограничи само до компетенциите, жизненоважни единствено за постигането на изискваното ниво, това ще намали и времето, и усилията за събиране на информацията. Ето защо прегледът на ИР трябва да се фокусира върху нужните за конкретната длъжност видове компетенции, например като тези, които са изброени в длъжностния профил. Дадената рестрикция прави по-лесно обсъждането на прегледа и неговото фокусиране върху демонстрираното поведение.

Длъжностни профили, които се основават на компетентност/ компетенции, би трябвало да се разработват чрез обсъждане между служителите, изпълняващи съответните длъжности, и техните ръководители, тъй като тези служители имат практическите знания за изискванията на определената длъжност. Ако такъв профил вече съществува, служителят и ръководителят трябва поне да обсъдят и сверят дали той все още е уместен, т.е. дали не са настъпили промени, които да променят профила, съдържащ компетенциите, необходими за постигане на целите на длъжността.

И накрая: важно е да се сме наясно каква е целта на прегледа на ИР. Така например, ако неговата цел е да подпомогне дискусия за кариерното развитие, то фокусът му може да бъде върху онези компетенции, които ще бъдат важни за изпълнението на бъдещи длъжности/ роли. При прегледи за установяване на нивата на изпълнение обикновено фокусът е върху видовете компетенции, които се изискват за дадена длъжност/ роля в момента.

5.5 ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА СТЕПЕНТА НА КОМПЕТЕНТНОСТ

Събиране на информация за ИР

Съществуват няколко начина за събиране на информация за поведението. Това са:

- рейтинг на изпълнението;
- коментари на изпълнението;
- образци на изпълнението.

Видът събирана информация най-вероятно ще варира според наличността на информация за ИР и целите на прегледа. Така например голям брой организации използват рейтинг на изпълнението само там, където се търси общ рейтинг на ИР като резултат от прегледа – т.е. става дума за преглед на ИР, който директно се обвързва с възнаграждението. Друг широко използван начин за събиране на доказателства за компетентността/ компетенциите на служителя е използването на процес на оценяване, съсредоточен в т.нар. *центрове за оценяване*. Този подход е оправдан за оценяване на компетенции, необходими за изпълнението на бъдещи роли или за съществено променящи се роли, както и за подбор на кандидати за нови роли. Трудно е обаче да се оправдае използването на такъв метод спрямо прегледа на изпълнението на настояща роля – освен ако (1) нормалният процес на управление и преглед не е бил използван ефективно или (2) налице са сериозни пречки информацията за изпълнението да се събере пряко, „лице в лице”. Често пъти центрoвете за оценяване се наричат „центрове за развитие”, но това название не е точно, защото първостепенната цел е да се оценява изпълнението и чрез него – нуждите за развитие на служителя. Ние предпочитаме да наричаме процесите от този тип *център за оценяване с цел развитие*.

Ако един служител вече изпълнява дадена длъжност, тогава информацията би трябвало да се събира пряко, като се използва един (или комбинация) от следните инструменти и/или няколко техники:

- анкетни карти,
- записи на постиженията,
- задачи.

Таблица 5.5. обобщава различните видове информация и методи за събиране, които

могат да се използват за различни прегледи на ИР.

Цел на прегледа	Източници на информация	Методи за събиране
Да се установи нивото на изпълнение (настояща роля).	<ul style="list-style-type: none"> • изпълнение/ демонстриране на поведение; • постигане на резултати; • изпълнение на задачи. 	<ul style="list-style-type: none"> • анкетни карти; • документиране/записи на постижения; • наблюдения.
Да се идентифицира нуждата от подобряване на изпълнението.	<ul style="list-style-type: none"> • изпълнение/ демонстриране на поведение; • постигане на резултати; • изпълнение на задачи; • лични обстоятелства; • фирмени проблеми. 	<ul style="list-style-type: none"> • анкетни карти; • записване на постижения; • наблюдения; • дискусии (например със служителя).
Да се идентифицира потенциалът за развитие (бъдеща роля).	<ul style="list-style-type: none"> • изпълнение/ демонстриране на поведение; • постигане на резултати; • изпълнение на задачи. 	<ul style="list-style-type: none"> • центрове за оценяване с цел развитие; • задачи.
Да се обсъдят интересите, свързани с израстване в кариерата.	<ul style="list-style-type: none"> • професионално и личностно развитие до момента; • профил на компетентността; • стремежи; • интереси, познания и способности; 	<ul style="list-style-type: none"> • центрове за оценяване с цел развитие; • центрове за оценяване с цел израстване в кариерата • дискусии със служителя.

Таблица 5.4. Пример за източници на информация и методи за събиране, които се използват при различните прегледи

Събиране на информация чрез въпросници

Готовите типови въпросници могат да бъдат много удобни за организации, които нямат компетентностна рамка, или в случай, когато рамката не покрива групата от роли, за които е нужна обратна връзка за резултатите. Типовите въпросници:

- Са леснодостъпни.
- Много често са пригодени за машинно обработване.
- Предоставят (част от тях) сравнения с рейтинги, които са получени в други компании.
- Съдържат доклади на професионалисти.

Разбира се, готовите въпросници могат да създадат и проблеми, ако предварително няма отговор на следните въпроси:

- Отразяват ли фирмените ценности/ култура?
- Ще подкопаят ли доверието в съществуващата рамка?
- Ползвателите ще бъдат ли разконцентрирани или объркани от наличието на повече от една рамка?
- Доколко хората ще се чувстват съпричастни към съдържанието на въпросника?

Двата основни типа въпросници, които се използват за получаване на обратна връзка, независимо дали са готови/ типови или специално съставени, са:

- основаващи се на рейтинг;
- основаващи се на коментари.

В основаващите се на рейтинг въпросници от анкетираните се иска да подредят според даден рейтинг всеки показател за всяка компетенция. Общият за една компетентност рейтинг се изчислява чрез комбиниране на рейтинги на показателите на компетентността.

Ето защо е важно въпросникът да предоставя възможност на тези, които го попълват, да дадат най-точната си оценка на изпълнението /демонстрирането на тип

поведение от другите служители. Това може да се направи по-лесно чрез предлагането на въпросници, които съдържат образци за поведенчески показатели на конкретни длъжности – например твърдения, които описват как да бъде наблюдавано всяко едно поведение в точно определена роля или длъжност.

Скала за рейтинг

Особено важно при изготвянето на въпросниците е разработването на подходяща рейтингова скала. Тя изисква от анкетираните да посочат доколко ефективен според тях е служителят във всички ситуации или колко често използват ефективно различните типове поведение. Скалите могат да варират в зависимост от конкретното поведение. Поради факта, че не всички анкетирани са имали шанс да наблюдават всички изброени във въпросника типове поведение, много е важно там, където е подходящо, да бъде включен отговорът „не мога да кажа”. Всяка точка от рейтинговата скала трябва да е ясно дефинирана, а дефинициите да са колкото се може по-опростени.

Таблицы 5.6. и 5.7. предлагат примери за рейтингови скали.

В Табл. 5.7. от анкетираните се иска да използват и двете скали за рейтинг на всеки тип поведение. Този подход дава възможност за по-прецизен рейтинг отколкото изложения в Таблица 5.6.

Използвайте следната скала, за да посочите колко често и колко ефективно служителят е използвал посочените във въпросника типове поведение	
5. Не мога да кажа	Вие не сте присъствали в ситуации, когато на служителя му е било необходимо да прибегва до такова поведение.
4. Много ефективно	Служителят ефективно прибегва до това поведение винаги, когато ситуацията го налага.
3. Умерена ефективност	Служителят прибегва до това поведение в повечето ситуации, които го налагат, и го прави ефективно.
2. Ефективност на долната граница	Този тип поведение не се следва много често в ситуации, които го налагат, а когато е било следвано, не е било ефективно.

1. Малка ефективност	Този тип поведение не е било следвано в ситуации, които са го налагали. Когато е било следвано, не е било ефективно.
----------------------	--

Таблица 5.6. Образец 1 за рейтингова скала за преглед на ИР

Използвайте следната скала, за да посочите колко често и колко ефективно служителят е използвал изброените във въпросника типове поведение			
Рейтинг	Честота на употреба	Рейтинг	Ефективност
5.	Не сте имали възможност да наблюдавате		
4.	Във всички случаи, в които е било необходимо	4.	Винаги
3.	В повечето случаи, в които е било необходимо	3.	Обикновено
2.	В много малко случаи, в които е било необходимо	2.	На моменти
1.	Никога, дори и ситуацията да са го налагали	1.	Никога

Таблица 5.7. Образец 2 за рейтингова скала за преглед на ИР

Събиране на информация чрез документиране (записване) на постиженията

При прегледа на ИР редица компании използват и т.нар. *записи на постиженията* – например дневници за обучение и развитие, в които се включват образци на изпълнение/ примери от работата. Тези примери могат да бъдат илюстрация на действителни резултати – например копия от писма или отчети или писмени обобщения как се справя даден служител в определени ситуации, използвайки длъжностния си профил на база компетенции.

Когато се използва инструментариумът *записи на постиженията*, задължително трябва да се обучава както преглеждащият, така и служителят, който събира информацията. И преглеждащият, и служителят трябва да са наясно за типа и качеството на изискваната

информация. Това намалява рисковете да се трупа огромна по обем безполезна документация.

Каре 5.1.

Примери от работата

За да можем да оценим уменията и компетентността на кандидата, той трябва да *направи* нещо, което ние бихме могли да наблюдаваме и оценим. Проблемът тук е свързан с поведението, което трябва да се възприеме за кратко време и което трябва да бъде насочено към постигане на определена цел или задача. Уменията на кандидата често могат да се оценят чрез *примери от работата*, когато кандидатите трябва да приведат пример за изпълнението на работата или да покажат как ще изпълняват конкретната длъжност. Смята се, че тестовете чрез примери от работата са сред методите, които най-добре предсказват бъдещото изпълнение на работата и притежават висока валидност поради факта, че кандидатите ги приемат по-добре от тестовете с хартия и молив. Освен това те не са така дискриминационни по отношение на малцинствата и позволяват на кандидатите по-надеждно да преценят дали подхождат за определената длъжност. Чрез тях може също да се натрупа полезна информация за развитието на персонала. В професионалната и управленската сфера методът, известен като *примери от работата*, може да включва устни презентации, групови дискусии без водещ, управленски и ролеви игри, интервюта лице в лице и т.н. Този метод често е съставна част от работата на центъра за оценяване, който може би е най-ясният и точен метод, въпреки че оценява управленските умения и потенциал много строго.

Събиране на информация чрез поставяне на задания/ задачи

Заданието е проект, който се базира на работата и е съставен така, че да дава възможност на служителю да демонстрира компетентност/ компетенции в съответните обстоятелства. Заданията могат да бъдат полезно средство за прегледа на ИР и при настоящи, и при бъдещи роли. Те се използват при настоящи роли, когато служителят:

- не е бил на тази длъжност достатъчно дълго, за да има работни примери;
- се натоварва с нови отговорности;

- е получил смесен вид обратна връзка относно изпълнението на дадена част от работата си.

Тъй като всяка компетенция може да допринесе за ефективното извършване на повече от една ключови дейности, заданията обикновено осигуряват събиране на информация за повече от една компетенция.

Заданията трябва да са внимателно специфицирани, за да е сигурно, че задачите в тях са представителни за атестираната длъжност и че тези задачи предоставят адекватни възможности за наблюдение и записване на поведения, които се отнасят до демонстриране на определени компетенции.

Събиране на информация чрез центрове за оценяване с цел развитие (ЦОЦР)

В последните години центрoвете за оценяване започват все повече да се използват в Западна Европа, особено за целите на индивидуалното и организационното развитие, а не само за подбор. В този контекст центрoвете все повече се наричат *центрове за развитие* или *уъркшопове за развитие на кариерата*, отколкото *центрове за оценяване*, за да се подчертае разликата в ударението и целта. За организациите и действащите специалисти става все по-ясно, че използването им налага други промени в тези центрове, за да се улесни сътрудничеството, участието и ангажираността от страна на оценявани и оценители (особено групови ръководители) и да се смекчат нюансите на „обективното измерване” в традиционния център за оценяване.

Целта на ЦОЦР е да се идентифицира какво би трябвало да научи или да усъвършенства служителят, за да бъде преценен като подходящ кандидат за друга длъжност или определена схема на развитие. ЦОЦР се използват при извънредни обстоятелства за оценка на необходимостта от развитие на настояща длъжност. Обикновено ЦОЦР са мероприятия, в които служителите изпълняват редица оценявани действия. Изпълнението на всяка дейност от страна на служителя се съпоставя с набор от показатели – маркери. На базата на това сравнение се разработва профил, който се предоставя обратно на служителя. Резултатът от процеса обикновено е план за действие с цел развитие. Този план покрива онези области, в които отделното изпълнение не е било според показателите/ маркерите и на практика съществуват дефицити в ИР. Тук компетентностната рамка може да се използва като:

- средство за проектиране на дейностите на ЦОЦР;
- показател – маркер, по който да се измерват компетенциите;
- рамка за обсъждане на резултатите със служителя.

Две неща могат да се направят, за да се подобри приносът на ЦОЦР:

1. Да се идентифицират видовете или нивата на компетентност, които са съществени за ефективното изпълнение на разглежданата длъжност (или група длъжности) или пък са жизненоважни за успеха на дадена програма за развитие.
2. Да се идентифицират образците на общи поведенчески показатели – т.е. как всъщност ще изглеждат в бъдеще тези показатели в разглежданата длъжност, в група от длъжности или в програма за развитие.

Дейностите на ЦОЦР по същество са същите като оценъчните дейности за подбор на кандидати – т.е. те позволяват на наблюдаващите да оценяват нивата на изпълнение спрямо предварително дефинираните показатели-маркери. Същевременно разликата е в събитията, които съпровождат ЦОЦР, и онези, които съпътстват центровете за оценяване с цел подбор. Тези разлики са:

- в определянето на показатели-маркери;
- в мащаба на събитието;
- в обратната връзка.

По почти същия начин, по който могат да се адаптират за употреба в мероприятия за подбор, формулировките за поведението се използват и в ЦОЦР. Тук обаче е вероятно да се използва по-широк обхват от компетенции, а следователно и повече твърдения за поведение, особено в случаи, в които служителите участват в ЦОЦР, за да оценят потенциала си за преместване на друга работа или за по-високо йерархично ниво във фирмата. В този смисъл ЦОЦР е с по-голяма продължителност в сравнение с центрове за оценяване с цел подбор на кандидати.

Друга ключова разлика между последните и ЦОЦР е акцентът върху обратната връзка по време на и след мероприятиято. В ЦОЦР обратната връзка е пространна и се фокусира повече върху това *какво е било* и *какво не е било* наблюдавано отколкото върху рейтинга или изпълнението. Вниманието, което ЦОЦР отделя на разбирането и диагностицирането на ИР е точно толкова голямо, колкото и при оценяването на ИР.

Каре 5.2.

Центрове за оценяване

В своята статия, озаглавена *Центровете за оценяване – средство за определяне на дълготраен потенциал и за самооценка*, Йероен Зеегерс (холандски консултант) не само описва какво представлява центърът за оценяване, по какво се различава от психометричното оценяване и от оценката за изпълнението на работата, но и илюстрира с примери как този метод може да се използва за оценяване на потенциала и за развитието на мениджърите. Там авторът прави интересно съпоставяне, според което докато в САЩ центърът за оценяване се използва главно като алтернативен метод за подбор, то в Европа той играе ролята на диагностичен инструмент за оценяване на потенциала, планиране на кариерата и развитието на мениджърите. Този метод често се нарича с термините *център за развитие* или *уъркшоп за развитие на кариерата*. Повечето от дискусиите, посветени на центрoвете за оценяване, включително и мнението на Зеегерс, поставят ударението върху зараждането на този метод в частния сектор в САЩ. Центровете за оценяване дължат голяма част от своята популярност на елементи, които са били заимствани от американския модел през 70-те и 80-те години на XX в., но всъщност тази техника води началото си от използването на симулации в британската и немската армия преди 1945 г. и тяхното по-късно интегриране в сектора на обществените услуги във Великобритания и други страни.

По-долу са приведени редица примери на центрове за оценяване в сектора на обществените услуги, полицията, армията, прилагани за целите на подбора.

Каре 5.3.

Центърът за оценяване в сектора на обществените услуги

В центъра за оценяване кандидатите се разделят на групи по петима. Оценяването продължава два дена и се извършва от екип, включващ трима оценители. Информацията за обучаващите се млади административни специалисти – евентуални

таланти, се черпи от:

- предишна информация и доклади на т.нар. *рецензенти*;
- когнитивни тестове;
- интервюта лице в лице;
- симулации на длъжността.

Източник: McCleod, D. (1995)

Каре 5.4.

Центрове за оценяване: провеждане на „разширено интервю” в полицията

Те се използват за подбор на редовни полицаи за попълване на местата в схемата за ускорено израстване в кариерата, т.нар. „Специален курс”. Групите от 5–6 кандидати се оценяват от екипи по 3-ма оценители, двама от които са редовни висши полицейски служители. Процедурата включва:

- дискуссионни групи без водещ за обсъждане на въпроси от общ интерес;
- упражнение – симулация на комисия с председател на ротационен принцип;
- писмена оценка на определен проблем, примерен тест под формата на тактично, но настоятелно писмо;
- тестове за когнитивните способности, тестове за обща култура;
- интервюта; класация от колегите: тип „най-добър висш служител” и „предпочитан приятел за отпуската”.

Източник: Фелтъм, 1988, стр. 131–2.

Каре 5.5.

Център за оценяване в Британската армия (специалисти, отбиващи редовната си военна служба)

Отделните кандидати (млади специалисти, недипломирани специалисти,

военнослужещи, стипендианти и кадети) участват в четиридневен център за оценяване в екипи по осем души. Те извършват следните дейности:

- упражнение за дискусия без водещ;
- упражнение за планиране на дейността в група без ръководител;
- практически задачи на открито, свързани с подаване на команди;
- практически задачи на открито без ръководител;
- интервюта, тестове за интелигентност;
- писане на есе;
- петминутна презентация на „минилекция”.

Източник: Добсън и Уилямс, 1999

Аналогично в центровете за оценяване в публичния и в частния сектор фокусът се насочва предимно към симулации на длъжността, групови упражнения и наблюдение от екип обучени оценители. В публичния сектор обаче повече се използват тестовете за способности и по-малко – тестове за личностните качества; по-широко се използват ролевите игри и упражненията тип комисия (за вземане на решения), както и разширените интервюта. Освен това повече се прилагат и упражненията за обогатяване на „общата култура – знания и интереси” вместо упражнения за изпълнение на специфичната длъжност; налице са повече физически, практически задачи и по-голямо внимание се отделя на работата на оценявания по време на упражненията, отколкото на съпоставката с определени критерии, свързани с работата.

Един от големите въпроси тук е как трябва да се определят критериите. Проучване на центровете за оценяване в здравеопазването, проведено от Олбан Меткаф (1999), хвърля светлина върху добрата практика в тази област. Провеждането на една консултация дава на оценителите единствено названието на търсения критерий (например „влияние”) и кратка обобщена дефиниция за съдържанието на това название. В един от центровете „влиянието” се определя като:

... способност да се влияе във всички посоки. Способност да се печели сътрудничество и съгласие чрез умения за убеждаване и преговаряне; да се спечели уважение и доверие, особено да се спечели доверието на медицинския персонал. Способност да се поддържа балансирана независимост и за справяне с трудни хора и

конфликти.

(Олбан Меткаф, 2005, 2006)

Приведеното сбито и обобщено определение дава малко индикатори за това какво специфично поведение трябва да търсят оценителите във всяко упражнение или по време на интервюто за оценяване на изпълнението на работата, за да направят преценка. То не дава насоки какво всъщност трябва да *правят* ефективните или неефективните мениджъри, за да получат висока оценка. Единият от начините за определяне на критериите или компетентността/ компетенциите е показан в Таблица 5.8., която съдържа поведенческите показатели за подбор на групови мениджъри в публичния сектор в отдела по заетост и икономическо развитие към Градския съвет на Шефилд.

Настоятелност (асертивност) (способност да се действа спокойно, но твърдо, без агресия, сарказъм или неуважение независимо от ранга или длъжността)	Определения за насоките на действие
<i>Резултат</i>	
1.	Не прави усилия да се изправи лице в лице със ситуацията и да я разреши.
2.	Реагира на критиката с раздражителност, сарказъм или приема казаното с неохота.
3.	Прави колебливи опити да прояви настоятелност и отстъпва, когато нещата загубят.
4.	Проявява настоятелност по-последователно, но отстъпва при пряка конфронтация.
5.	Проявява настоятелност и може да посрещне трудните ситуации.
6.	Проявява настоятелност и запазва спокойствие дори когато се сблъсква с гнева, сарказма и неуважението

	на другите.
Творчество, инициативност (способност да се откриват други начини, чрез които да се правят нещата, и да се проявява инициатива) <i>Резултат</i>	Определения за насоките
1.	Спира напредъка, потискайки инициативността на другите.
2.	Трябва да му/ ѝ се казва какво да прави и кога да го направи.
3.	Инициира дейност, но ентузиазмът му/ ѝ бързо се изчерпва.
4.	Инициира и поддържа дейност.
5.	Проявява фантазия (творчество) и устойчивост пред проблемите.
6.	Проявява творческа инициативност, твърдост и помага на другите да развият своите идеи.

Източник: Дейл и Айлс, 1992.

Таблица 5.8. Поведенчески рамки в центъра за оценяване на Градския съвет на Шефилд

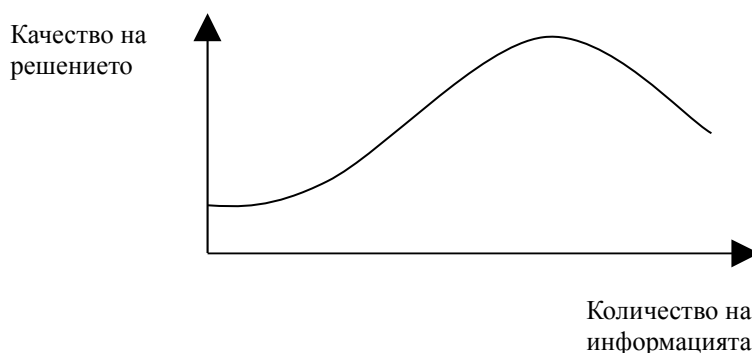
В този център кандидатите се оценяват по няколко критерия – например стратегическо мислене, мащабност на мисленето, настоятелност, творчество и инициативност, управление на многообразието. За целта кандидатите участват в шест упражнения, свързани с изпълнението на следните дейности: отговор на доклад на комисията за проверка; среща с директорите; среща с младши мениджър, чиято роля се изпълнява от оценител; среща за преместване в нов офис; стратегическа среща и упражнение за самооценяване (Дейл и Айлс, 1992). Градският съвет на Шефилд използва центрове за оценяване и развитие от няколко години например за да установи индивидуалните потребности от обучение на супервайзорите от най-ниско управленско ниво.

6.1. РОЛЯ НА АВТОМАТИЗИРАНИТЕ ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Количеството натрупана информация непрекъснато нараства. Целесъобразното управление и вземането на научнообосновани решения изискват преработка на огромна по обем документациона информация. Едновременно с това възниква необходимост от създаване на нови документи. Във всекидневната дейност на хората тези процеси се извършват в един непрекъснато повтарящ се цикъл. Така например у нас за една година се създават повече от 1.5 милиарда различни документа. Показателен за размера на информационния бум в наши дни е фактът, че 75% от наличната в световен мащаб информация е създадена през последните 20 години. Това количество бележи тенденция към удвояване на всеки 10 години.

Информационният взрив поставя лицата, вземащи решения, в доста трудно положение, в случай че те пожелаят да анализират цялата налична информация в дадена ситуация. Ограниченията, налагани от физическите възможности и границите на способността на човек да възприема информация, водят до влошаване на качеството на решението в резултат от свръхинформация.

Както се вижда на Фиг. 6.1., при нарастване на наличната информация качеството на управленските решения се повишава. Съществува обаче една оптимална точка, след която добавената информация води до отрицателен ефект.



Фигура 6.1. Зависимост между качеството на взетото решение и количеството на използваната информация

Съществено качество на стопанската информация е тя да представлява оптималният минимум. Всяко допълнително количество извън този минимум не само претоварва потребителя с излишна информация, но и увеличава обосновано разходите за нейната обработка и съхранение. Златното правило за ефективното използване на информацията е като количество тя да бъде с възможно по-малък обем, но като качество да е по-плътна и наситена.

Информацията се определя като *обработени по подходящ начин данни за дадена страна на материалния свят и произтичащите в него процеси.*

Информацията, която обслужва процесите на производство, разпределение, обмен и потребление на материални блага и обезпечава решаването на задачи на организационно-икономическото управление на фирмите и техните звена, се нарича *управленска информация*. Важна съставна част на управленската информация е икономическата информация. Тя включва сведения за състава на трудовите, материалните и финансовите ресурси и състоянието на обекта на управление към определен момент от време. Свойствата на управленската и икономическата информация са достоверност и пълнота, ценност и актуалност, яснота и понятност.

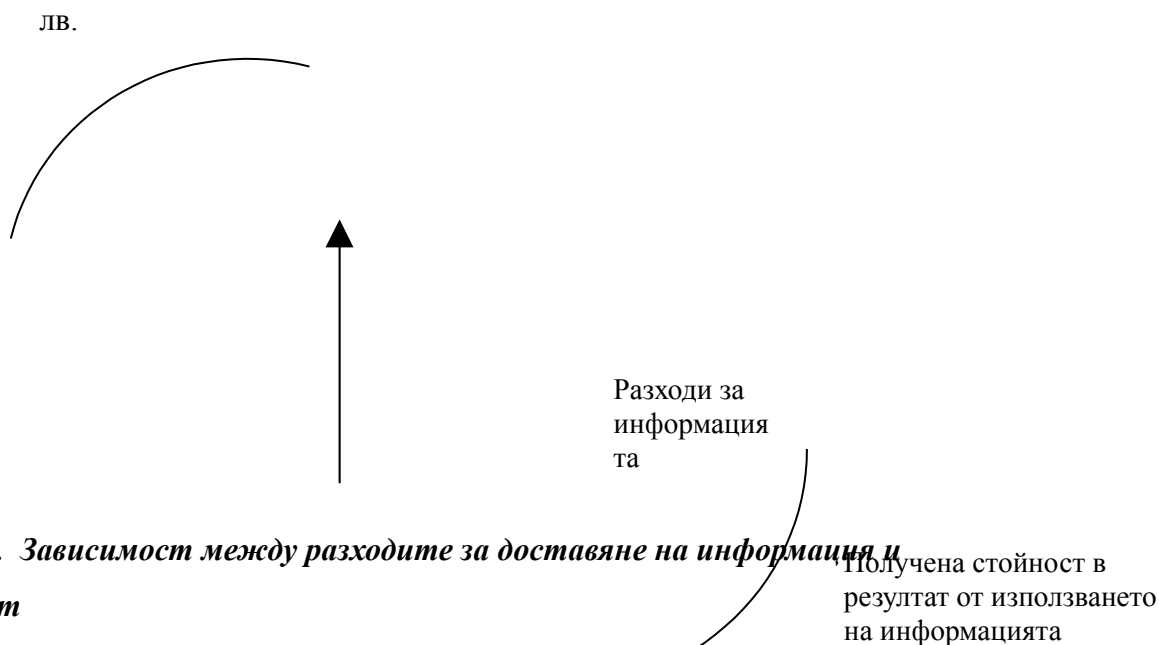
Управленската и икономическата информация имат стойност, която зависи от степента, в която тя намалява неопределеността на заобикалящия ни свят, и от това доколко е полезна при вземането на определено решение. В света на икономическите термини „превеждането” на конкретната стойност на информацията в парично изражение е трудна задача, тъй като сама по себе си тя няма стойност. Привидно събирането, подготовката, съхраняването и обработката на данните носят само разходи за организацията и не създават никаква стойност. Едва когато данните се предадат и разберат от крайния потребител и по този начин се превърнат в информация, става възможно създаването на стойност. Тази стойност се получава, ако информацията се използва от крайния потребител при вземането на решение или при извършването на определено действие – и в двата случая трябва да се постигне приход за организацията.

Следователно данните предизвикват само разходи, а информацията – когато е доставена и използвана правилно, създава стойност.

Ако допълнителният приход, получаван чрез използване на информация, може да бъде определен, ние ще имаме директна оценка за стойността на информацията. Така например, ако разполагаме с информация за стойността на работата на мениджъра по УЧР и за приходите, които той осигурява чрез своята дейност, и можем да вземем решение, което води до намаляване на разходите и до увеличаване на приходите с 10%, то цената на тази

информация е равнозначна на сумата от увеличените приходи. Това означава, че си струва да направим усилия да платим, за да получим въпросната информация.

В действителност нещата не са толкова ясни, защото стойността на информацията зависи от нуждите на потребителя и от неговите способности да действа и да взема решения в съответната ситуация. На практика остойностяването на информацията се извършва едновременно с извършването на количествени изчисления и с използването на качествени аргументи за установяването на възможната печалба. Информацията, струваща повече от стойността, която може да бъде получена в резултат на използването ѝ при вземане на съответното решение, е неефективна. Това налага да се осигури оптимално съотношение между разходите за нейното получаване и ползата, която тя носи. Понякога установяването на истинската полза от информацията е толкова трудно, колкото и определянето на истинската ѝ стойност.



Фигура 6.2. Зависимост между разходите за доставяне на информация и нейната стойност

Успешното приложение на компютърните системи може да доведе до някои важни предимства, но е необходимо внимателно планиране и най-рационално използване на ИТ, за да бъде постигнат пълноценен ефект. Ефикасното приложение на ИТ може да доведе до постигане на значителни предимства, които могат да се проявят в различни форми и комбинации. Това налага предварително да се изяснят конкретните предимства и ползи, които ще бъдат преследвани с разработването и внедряването на дадена система.

Таблица 6.1. Сравнение между ръчната и автоматизираната обработка на информацията

ВЪЗМОЖНОСТИ/ РАЗХОДИ	ЧОВЕК	КОМПЮТЪР
-------------------------	-------	----------

Постоянни разходи	Високи	Ниски
Допълнителни разходи	Високи	Ниски
Работоспособност във времето	Влошаваща се	Постоянна
Надеждност/ устойчивост	Слаба	Висока
Способности за изчисляване	Слаби	Високи
Справяне в нерутинни ситуации	Добро	Слабо
Разум, възможности	Високи	Слаби
Езикови възможности	Добри	Слаби

Препроектирането на бизнес процесите и ИТ помага на компаниите да решат своите проблеми. Ето как протича то във времето.

60-те години на XX век: налични са цифрови системи за производство. Те могат да управляват единствено запасите от стоки, което означава, че производителят има ограничен поглед върху производствения процес.

10 години по-късно: акцентът се премества върху планиране на материалите (Material Requirement Planning – MRP). Системите за планиране на материалите и суровините позволяват на производителите да контролират потока от компоненти и материали и да предлагат начини за предварително планиране.

1990 г.: MRP се превръща в система, която може да обхване всички бизнес процеси в една компания – като например управление на човешките ресурси, управление на проекти и финанси. Това представлява *планиране на ресурсите на предприятието* (Enterprise Resource Planning – ERP).

Днес: тези системи се използват за управление на основни части от бизнеса, включващи планиране на продуктите, покупки на стоки и материали, поддържане на запаси от стоки, връзки с доставчици, обслужване на клиентите и проследяване на поръчките, управление на персонала, с което се осигурява цялата информация, необходима за бизнес онлайн. Тези системи са функционални във всички области на бизнеса.

ERP са корпоративни софтуерни системи за управление на фирмените ресурси, които обхващат и автоматизират управлението на всички процеси в едно стопанско предприятие –

производството, дистрибуцията на продуктите, служителите, сервиза, връзките с клиентите, доставчиците, счетоводството, склада и активите.

Тези системи са предпочитани от мениджърите, защото:

- осигуряват прозрачна и оптимална организация на дейностите;
- внасят ред в документацията;
- обхващат и оптимизират процесите;
- гарантират сигурност на информацията и обезпечават система против кражби.

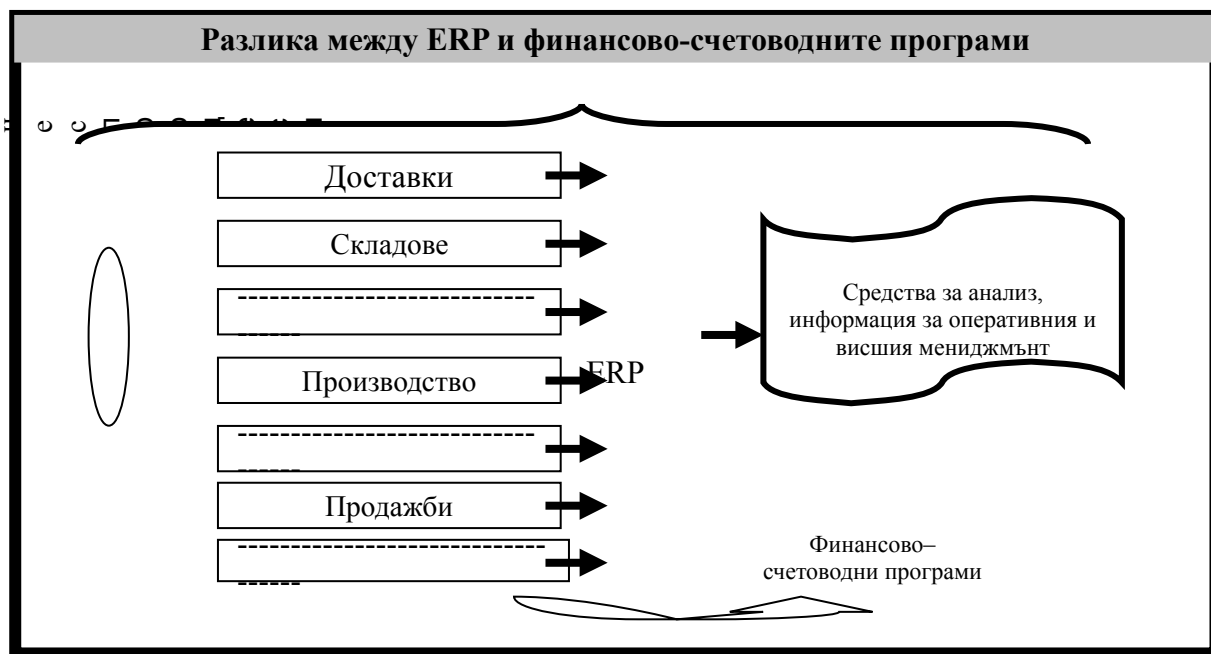
ERP системите сигнализират за възникнали в обособените звена на организацията проблеми. Изпълнението на дейностите и постигнатите от тези звена резултати рефлектират в работата на другите обособени единици и веднага се установява лицето, отговорно за проблема.

От гледна точка на информационните технологии ERP превръщат хаоса от множество малки софтуерни приложения в единно мощно средство за управление.

Счетоводните програми също имат претенциите, че отразяват всички направления в организацията, но те отразяват реалния бизнес единствено като преливане на парични ресурси от сметка в сметка. На Фиг. 6.3 е отразена разликата между финансово-счетоводните програми и ERP системите.

С Ч Е Т О В О Д С Т В О

Б и з н е с



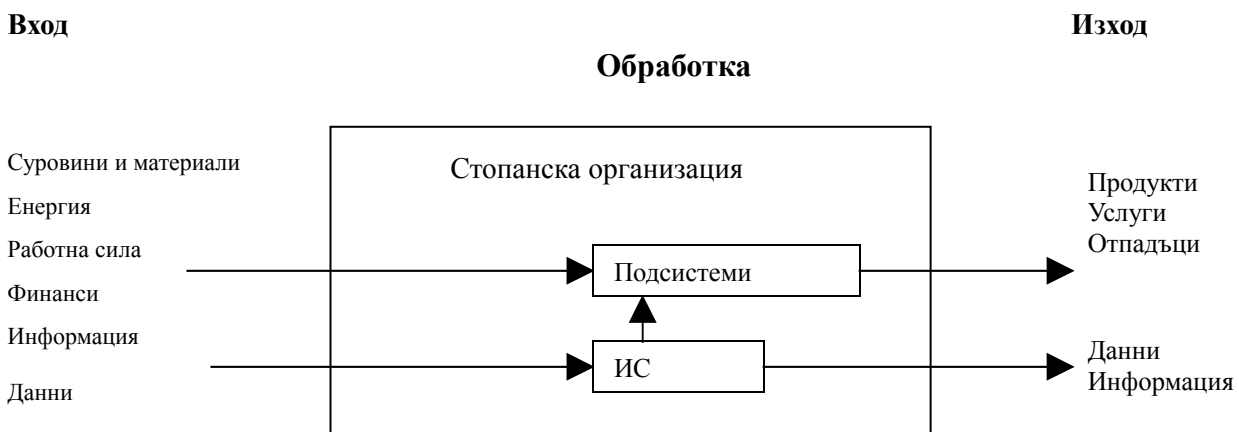
Фигура 6.3. Разлика между ERP и финансово-счетоводните програми

За разлика от счетоводните програми, в които се регистрират направените плащания, ERP системите „знаят“ още колко поръчки и към кой доставчик са направени, кога са направени и кога трябва да бъдат реализирани. За разлика от счетоводните системи, в които се отразява какви покупки на каква стойност са направени, ERP е наясно кой артикул на кой рафт в склада се намира, а също и кой е отговорен за това. И това не е всичко.

Най-важното е това, че мениджърът знае за действията и за реализираните операции в реално време. Не е необходимо отделните справки да се правят от различни служители, нито пък е необходимо приготвянето им да отнема няколко дни. Всяка проверка дава реалната ситуация във фирмата в реално време.

Ефективността в работата на едно предприятие зависи от това колко бързо се предава информацията през цялата верига за доставки от клиента към производителя и от него към доставчика. Използването на една такава система изисква първо анализ на бизнес процеса, след това обучение на служителите и накрая разработване на нови процедури за работа. Изборът на ERP софтуер е труден и изисква точно планиране. Поради сложността на софтуера е невъзможно той да се адаптира директно към нуждите на компанията.

Когато дадена организация се разглежда посредством използването на системен подход, можем да твърдим, че тя е органично цяло (единна система) от взаимосвързани и взаимозависими елементи (подсистеми). ИС взаимодействат с функционалните подсистеми в организацията (маркетинг и продажби, управление на операциите, финансово-счетоводна дейност, управление на персонала). Зависимостите между ИС и останалите подсистеми на една организация са показани графично на Фиг. 6.4. чрез трансформационния модел.

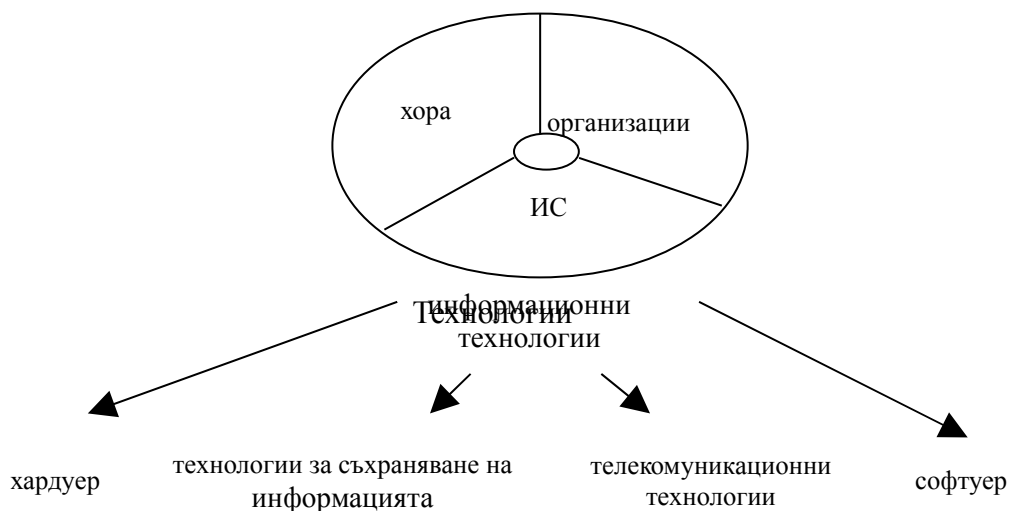


Основни компоненти на ИС

Фигура 6.4. Мястото на ИС в системата „организация”

И така, *ИС* са съвкупност от взаимосвързани компоненти, функциониращи като единно цяло за събиране, извличане, обработване, съхраняване и предаване на информацията за целите на планирането, координирането, контрола, както и за вземане на решения в организацията.

Информационната технология (ИТ) е технология, използвана от организациите за обработка на информацията.



Фигура 6.5. Информационните технологии като елемент на бизнес информационните системи

Технически средства на съвременните ИТ са компютърните системи, телекомуникационните мрежи, мултимедията, обработката на изображения, интелигентните принтери и терминали, настолните издателски системи, компютърният дизайн, копирните и факс машините и др. За постигане на максимален ефект при решаване на различни задачи те трябва да се използват комплексно и да функционират обединени в една цялостна мрежа. Компютърните системи представляват главният елемент на ИТ.

Всяка организация с внедрена автоматизирана информационна система създава *автоматизирани работни места (АРМ)*, които са интегриран комплекс от технически и програмни средства за автоматизация на рутинни дейности – напр. АРМ от типа секретар, Личен състав, ръководител и т.н.

Програмното осигуряване е елемент на автоматизираните информационни системи и е част от АРМ. Програмното осигуряване е съвкупност от програми, които могат да бъдат изпълнявани в дадена компютърна система.

Видове програмно осигуряване

Системно програмно осигуряване – специализирани програми, предназначени за управление на ресурсите на изчислителните машини и персонални компютри. То е посредник между софтуера и хардуера.

Групи системно програмно осигуряване:

- операционни системи, контролни програми, комуникационни системи, системи за управление на бази данни;
- инструментални системи за програмиране: алгоритмични езици, интерпретатор, транслятор и др.;
- обслужващи (сервизни) програми.

Приложно програмно осигуряване:

- пакети приложни програми с общо приложение: решават задачи от общ характер в отделни проблемни области: текстообработка, електронни таблици, програми за бази данни, програми за организиране на личната работа, програми за контрол на деловодната и административната дейност;
- специализирани пакети приложни програми: банкови системи, системи с туристическа информация;
- приложни програми със специално предназначение – създават се от програмисти по специална поръчка и нямат общ характер на приложение.

Пакетите приложни програми (ППП) предоставят редица предимства:

- икономия на време и усилия за програмиране;
- предварително тестване, за да няма проблем при тяхното използване;
- сравнително бързо внедряване, предоставена добра документация,
- лесно могат да бъдат получени модификации и нови версии;
- модулният принцип на изграждане на интегрирани ППП позволява създаването на подходяща комбинация от модули, която да задоволи всеки отделен потребител.

Недостатъци на ППП:

- липса на гъвкавост в услугите – може да се наложи модификация на компютърната система на потребителя;
- трудноразбираема документация;
- нова настройка при допълнителна модификация;
- периодичност на актуализиране и модификация, която се контролира от доставчика.

Когато се *оценява* доколко са подходящи ППП, трябва да се имат предвид следните фактори:

- извършват ли необходимите дейности, съответстващи на текущите нужди, и какви са възможностите за бъдещи промени;
- какъв е капацитетът: обем данни (много често при демонстрация се използва малък обем

данни);

- каква е съвместимостта със съществуващия хардуер;
- какви са разходите по неговото закупуване, използване и поддържане;
- каква е неговата скорост на действие;
- за какъв период от време се внедрява;
- съществува ли възможност за разширяване;
- какви са перспективите за получаване на нови версии и какви са разходите, свързани с това;
- какви са възможностите и разходите за обучение на персонала, който ще работи, осигурено ли е сервизно обслужване след продажба;
- надежден и сигурен ли е доставчикът;
- лесно ли се използва и др.

Електронният бизнес

Той използва удобството, наличието и достъпа до всички ресурси в световен мащаб, за да разшири съществуващия бизнес или да създаде нов виртуален бизнес. IBM дефинира е-бизнеса като сигурен, гъвкав и обединен подход за доставяне на бизнес полза посредством комбинация от системи и процеси, управляващи бизнес операции с лекота, възможна благодарение на интернет технология. Е-бизнесът на IBM е резултат от комбинация на ресурсите на традиционните информационни системи с достигане на web и свързване на критични бизнес системи директно към клиенти, служители и доставчици през интернет мрежи, екстранет мрежи и през глобалната мрежа. Е-бизнесът е резултат от свързването на традиционните IT системи с мрежата, като повечето компании използват приложения в интернет, с които се улеснява работата.

Организациите с поглед към бъдещото си развитие започват да автоматизират, организират, стандартизират и стабилизират предлаганите услуги, за да могат да създадат и поддържат устойчиви компютърни връзки през жизнения цикъл на е-бизнеса. Компании като Hewlett-Packard (<http://www.hp.com/>) предлагат завършени решения за е-бизнес, включващи хардуер, софтуер и консултации по е-бизнес.

6.2. КРИТЕРИИ ЗА ИЗБОР И СТРАТЕГИИ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА ПОДХОДЯЩ ЗА УЧР СОФТУЕР

Споделената практика на мениджърите потвърждава факта, че времето, отделено за предварителен анализ на потребностите на системата за управление в организацията, в т.ч. системите за УЧР, преди закупуване и внедряване на информационна система дава най-добрата прогноза за успех на бъдещата система.

При избор на софтуер трябва да се имат предвид следните критерии:

- бизнес процеси: софтуерът трябва да поддържа всички бизнес процеси във вашата компания;
- интеграция на компонентите: софтуерът трябва да има висока степен на интеграция между отделните компоненти;
- гъвкавост: софтуерът трябва да може да се настройва към променящите се нужди на компанията;
- връзка с интернет: трябва да има компонент за интегриране на онлайн поддръжка на много местоположения, т.е. да има поддръжка на глобално и локално планиране и контрол;
- бързо въвеждане в употреба;
- подходящ интерфейс: трябва да може да се използва и управлява от хора без специална техническа грамотност.

Бързият и недомислен избор ще намали времето на използване на софтуера. Много компании започват процеса на препроектиране на бизнеса, преди да са започнали въвеждане на софтуер системата. В резултат на това препроектирането на бизнес процесите невинаги съвпада с реалните процеси в компанията, което налага повторно изпълнение както на препроектирането, така и на ERP системата. В резултат се налага да се извършат допълнителни промени и по-големи разходи.

Важен и изискващ предварителен анализ е въпросът, свързан с прилаганата в организацията стратегия по отношение на технологията.

Технологична стратегия

Познаването на организационната стратегия за внедряване на нови технологии помага изключително в подбора на варианти. Така например, когато подготвяте заявка за оферти RFP (Request for Proposal) за информационна система за голяма по размер организация, сигурно

ще я разпратите на 10–15 доставчици. Какъв проблем би ви създадо това? Ами например трябва да разгледате голям брой оферти! Ако вече имате яснота за технологичната платформа на вашата организация в бъдеще, ще можете да стесните кръга на доставчиците. Към заявката можете да добавите кратко описание на технологичната платформа, която ще използвате. Доставчиците, които предлагат подобно технологично решение, ще отговорят на вашето запитване.

Последно поколение в технологията или цялостно организационно решение?

Вашата организация вероятно има стратегия за предпочитана технология – дали това да бъде най-съвременно поколение в технологията, или пък цялостно организационно решение. Когато приоритет са последните технологии, организацията трябва да търси технология, която предоставя всички функционални възможности. Не е добре да се купуват отделни информационни системи – например само за Личен състав или за изчисляване на заплати. Интегрираните решения се отличават с функционалност, която покрива отделните области на дейност в управлението на човешките ресурси. Така че доставчикът на най-добрата система за заплати съвсем не е най-добрият доставчик на решение за вашите финанси, доставки, производство.

Съвременните доставчици на софтуер все повече се стремят да предлагат многофункционални решения. Напълно ясно е, че човешките ресурси не са вече обект на управление само на отдел „Персонал”, а все повече стават икономически ресурс за управление. Това е една от причините много организации да препроектират своите бизнес процеси, като търсят информационни системи, които им доставят интегрирано решение за управление на организацията.

Критични фактори за успеха

Добра идея е в началото на проекта за избор, разработване и внедряване на нова система да се отчете мнението на всички ключови потребители на тази система. Това не само помага в изготвянето на функционалните изисквания за системата, но и печели привърженици, съпричастни към внедряването на новата система.

Кои са ключовите потребители? Обикновено това са мениджърите на проекти и контролният съвет (при по-големи проекти), както и мениджърът по човешки ресурси. Други свързани лица са:

- тези, пред които се отчита мениджърът по ЧР;
- всеки специалист в отдела по човешки ресурси, отговарящ за възнагражденията, обучението, осигуряването, мотивацията и т.н.).

- финансовите директори;
- линейните мениджъри – „клиенти” или „потребители” на сегашната и бъдещата системи;
- представител на отдела по информационни технологии.

Каква информация се събира от ключовите клиенти?

Очакванията към новата информационна система са да има от 3 до 5 функционални възможности, подпомагащи постигането на организационните цели.

Как да се използва тази информация?

Тук трябва да се предприемат няколко стъпки и действия, свързани с:

- поставянето на приоритети;
- определянето на нови изисквания;
- елиминирането на нископриоритетни изисквания, които не добавят стойност.

Реинженеринг

В повечето организации при внедряване на интегрирани информационни системи се обсъжда препроектирането на процесите (Business Process Re-engineering, BPR).

Анализ на потребностите

След извършването на огромна по обем проучвателна работа настъпва времето за обобщаване на резултата и за описване на всички изисквания за функционалност на новата информационна система.

Всяко от тези изисквания може да стане обект на следващ по-подробен анализ и описание. Да вземем едно типично изискване: „Заплащане на служителите точно и навреме”. На пръв поглед изискването звучи ясно, но без да проведете допълнителни интервюта и проучване не бихте могли да изясните процеса на заплащане и да определите критериите за „точно и навременно плащане”. Това налага документиране на изискване за процес.

След определяне на всички изисквания те могат да бъдат определени в една от следните категории:

- важни (трябва да се гарантират, за да се постигнат организационните цели);
- желани във висока степен (от полза за организацията);
- добре би било да ги има (не са задължителни, но наличието им би повишило ефективността на някои процеси).

Всички набелязани изисквания могат да се подредят в обикновена електронна таблица по приоритет. Така във времето може да се следи тяхното постигане.

Подписи

В някои организации се изисква изрично подписване на изискванията за нова информационна система от тези директори, които имат отговорността да проследят процеса на разработване и внедряване на системата.

Окончателна документация

След като се постигне окончателното споразумение и се „подпише“ от ключовите лица, които вземат решение за покупка, следва да се отбележат ясните цели за софтуерното решение. По-нататък, при развитието на проекта за закупуване (разработване) и внедряване на система за УЧР, всяка настъпила промяна, която не е предвидена в този документ, трябва да се съгласува.

За намаляване на времето за въвеждане могат да се използват две стратегии:

- При първата стратегия техническото изпълнение е базирано на текущите бизнес процеси, а разширяването на процесите се осъществява след първия етап. Това изисква доста гъвкава ERP система, но при нея може лесно да се стартира. Тази стратегия може да се прилага при положение, че подобренията в бизнес процесите не трябва да се осъществяват веднага.
- Втората стратегия е свързана с изпълнението на ERP система, като се имат предвид промените в бизнеса. При този сценарий се обмислят само определени бизнес процеси, но те се изпълняват за всички производители и след това целият процес се изпълнява за останалата част от бизнес процесите.

От пълната инсталация на ERP системата могат да се възползват:

- Клиентите: подават поръчки и ги проследяват. Могат да получават и информация за тези продукти.
- Доставчиците: чрез споделянето на данни за производството получават услуги и продукти без допълнителни разходи, които да увеличават себестойността на продуктите и услугите, а оттам и продажната им цена. Така своевременно могат да променят обема на поръчките.
- Служителите: автоматизирани са стандартните форми за разход, за различни покупки, за одобрение на поръчки и др., като тези форми могат да се съхраняват в една система.

Кое е най-подходящото решение за компанията, зависи от самия бизнес, а не от хардуерните и софтуерните платформи. ERP системата, която ще се използва, трябва да предлага интерфейси за ERP системите на корпоративните партньори, без значение какво решение използват те. Откриването на общите формати данни, които ще се обменят,

гарантира безпроблемна работа.

6.3. ЗАВИСИМОСТ МЕЖДУ СТРАТЕГИИТЕ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА СОФТУЕР ПО УЧР И СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ЦЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Съвременните информационни технологии днес съществено са променили начина ни на живот и работа в сравнение с периода отпреди 5 г. например – вместо традиционната писмена комуникация се използва е-поща, вместо телефон – софтуер. Интернет дава възможност за навлизане на нов тип пазари за работна ръка в световен мащаб, но и тук е важно да се знае как да се използват.

За да е конкурентна, организацията трябва успешно да работи с новите бизнес средства: е-търговия, е-маркетинг, е-плащания, е-поддръжка, е-обучение и др. Е-бизнесът разкрива най-новите възможности за прилагане на различни модерни технологии: универсални мрежи, автоматичен обмен на данни, цифрови подписи и т.н. Не е необходимо мениджърът по УЧР да познава тези технологии в детайли, той няма и да ги създава, а трябва да бъде перфектният потребител, т.е. да знае как да открие най-подходящите за него интернет ресурси и как да ги използва.

Причини за използване на ИТ:

- по-добра осведоменост: разширяване на достъпа до полезна информация;
- видимост: популяризиране на дейности;
- добър имидж;
- предлагане на нови услуги за вътрешни и външни клиенти;
- развитие на бизнес отношения: наличието на данни в реално време увеличава печалбата на всеки партньор;
- намаляване на разходите;
- избягване на конфликти в каналите за комуникация.

Предимствата на ИТ са в тяхната достъпност, улесняването и подобряването на бизнес контактите; намалените разходи и т.н.

Компаниите, разполагащи с ограничен бюджет и малък технически опит, могат да използват програми под наем. Така наречените доставчици на приложни програми (ASP) изпълняват ролята на посредници между производителя на софтуер и клиента. Доставчикът купува програмата от производителя, инсталира я в собствената си техническа система и след това осигурява на потребителя достъп до нея чрез интернет срещу месечна такса. Преимствата при използване на програми под наем са следните: пестят средства, не се налага потребителят да влага предварително големи суми, доставчиците непрекъснато

осъвременяват предоставяните програми, големите разходи се поемат от доставчика – включително инвестициите за хардуер и заплащането на персонала, необходим за поддръжка на програмите в действие.

Опасения при внедряване на ИТ:

- опасност от конфликти: засилване на напрежението поради лоши взаимоотношения на участниците във веригата;
- конкуренция;
- въпросът с авторските права;
- приемане от страна на служителите – потребители на ИТ;
- въпроси от юридическо естество;
- проблеми с лоялността;
- цени;
- сигурност;
- приложимост.

Анализът на ИТ изисква:

- идентифициране: да се определи видът на ИТ;
- оценка на качеството и разходите на ИТ;
- поставяне на цели: трябва да бъдат реалистични;
- намаляване на разходите и реинженеринг на процесите: използвайте ИТ, за да намалите разходите и да оптимизирате работните процеси;
- местоположение на доставчика;
- покупка по подходящ начин;
- профили: опознайте възможно най-добре нуждите си от ИТ;
- начини на плащане на услугата по разработване и внедряване на ИТ;
- спазване на съответното законодателство.

Стратегии

- Намерете водещия ръководител по внедряването: мениджърите трябва да са запознати с предимствата и да участват в популяризиране и внедряване на системата.
- Планирайте промените: технологията ще промени много неща в организацията.
- Определете първия проект: не се опитвайте да промените всичко едновременно.
- Определете разходите: основните разходи са за обучение и поддръжка.
- Идентифицирайте производителността: това се прави преди и след изпълнението на

първия проект.

- Препроектирайте бизнес процесите: направете технологията част от процеса на препроектиране, но не позволявайте тя да доминира в този процес.
- Обучавайте се в процеса на работа: правете настройките по време на работа.

Подгответе се, че ще се наложи да изчакате – хората не се променят за едно денонощие, а организациите се променят още по-бавно.

6.4 . МЕТОДИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ И ПРОЕКТИРАНЕ НА АВТОМАТИЗИРАНИ СИСТЕМИ ЗА УЧР

За да изберете и внедрите подходящи за нуждите на вашата организация ИТ, екип или фирмено звено, трябва добре да познавате организационните процеси и системата по УЧР в контекста на информационните системи.

Трябва да сте наясно кои елементи на системите за управление на човешките ресурси (СУЧР) в организацията са обособени в отделни звена и кои – споделени между функционалните отдели на организацията.

В професионалните стандарти за работещите в областта на УЧР на британския Институт за сертифициране на специалисти по управление и развитие на персонала (CIPD) са дефинирани следните области, които определят елементите на СУЧР във всяка една организация:

1. Формиране на човешките ресурси

Подсистеми:

- управление на многообразието и равните възможности;
- структура и длъжности – трудови задачи и задължения;
- планиране на човешките ресурси;
- набиране, подбор, назначаване и освобождаване на персонала.

2. Обучение и развитие на заетите лица

3. Възнаграждаване

Подсистеми:

- оценяване на изпълнението на работата;
- определяне на трудовото възнаграждение.

4. Отношения в организацията

Подсистеми:

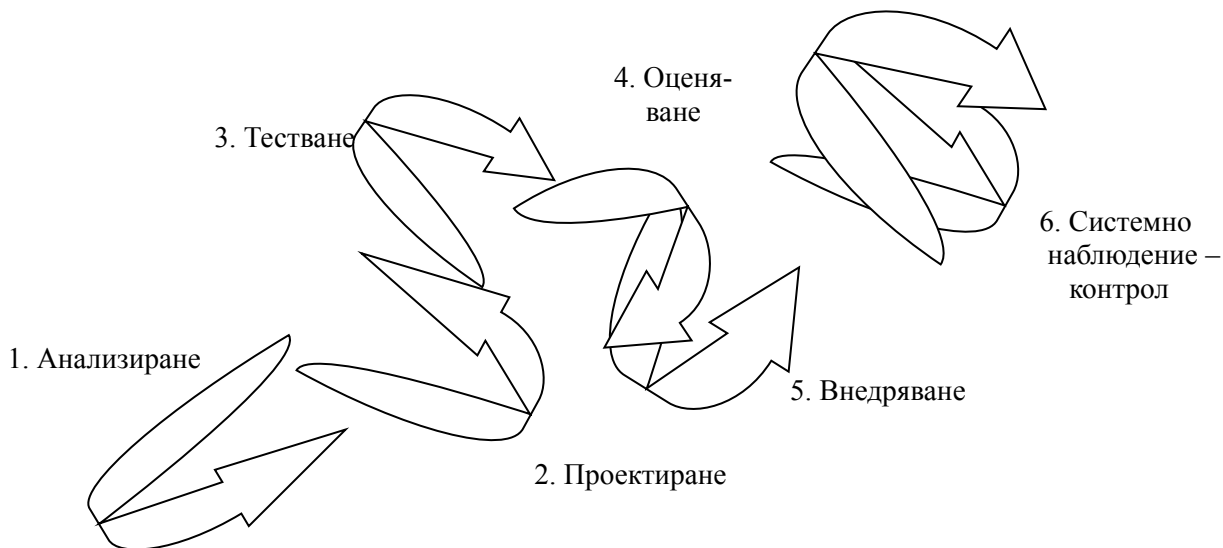
- създаване и поддържане на здравословни и безопасни условия на труд;
- взаимодействие между работодателя и синдикатите в организацията;

- по-добро използване на човешките ресурси.

Представеният тук метод за изследване на СУЧР се основава на процесния подход, който предполага наличието на няколко етапа в изследването на тяхното състояние в дадена организация:

- анализиране,
- проектиране,
- тестване,
- оценяване,
- внедряване,
- системно наблюдение: контрол.

Процесът не е статичен, а има динамичен характер и графично се изобразява като спирала (Фигура 6.6.)



Фигура 6.6. Етапи в процеса на изследване на СУЧР

За да се включите пълноценно в изследването, е необходимо да знаете всичко за същността, съдържанието, значението и ефективността на СУЧР. Трябва да я познавате до съвършенство, за да се занимавате с оценката на дадена дейност и да търсите възможност за нейното подобряване.

Като методика за анализиране, проектиране и одит на отделните компоненти на СУЧР

ви препоръчваме да използвате матричната форма за структуриране.

Матричният принцип дава възможност да се изследват отделни компоненти, които имат значение за организацията. Не бива да търсите готови рецепти за решаване на проблемите – необходим е критичен анализ на база оптимално събрана информация и адекватно обосновани критерии за оценка. Обърнете специално внимание на фактори като: време, място и условия, състояние на икономиката, социална стабилност, традиции, право, опит, национална и корпоративна култура и размер на организацията.

Какво и как трябва да се направи, за да се разкрие действителното състояние на даден компонент или на цялата система:

- да се оцени; да се намерят причините, които са го определили, да се набележат насоките за усъвършенстване;
- да се разработят проекти, планове, програми, които ще доведат до повишаване на икономическата и човешката ефективност.

Методическите препоръки са примерни и нямат универсална приложимост. Те показват как трябва да изглеждат критериите за оценяване. Най-подходящата методика се определя според целите на организацията и постановката за анализ на организацията.

При анализиране и проектиране на СУЧР е необходимо:

- да определите същността и съдържанието на анализа;
- да определите моментите, в които се налага да се извърши анализ на състоянието на системата и подходящите за целта подходи;
- да проектирате системата, отчитайки важните фактори;
- да определите условията, необходими за прилагане на новия проект за система;
- да оцените функциониращата система.

Чрез своята адекватност СУЧР съдейства за постигане на стратегическите цели на организацията с оптимални разходи на труд. Системата трябва да е гъвкава и да отговаря на съществуващите в момента условия. Необходимо е да се съобразява с настъпващите промени във вътрешните и външните фактори, имащи постоянен характер и значение за организацията, което се обуславя от нейната адаптивност.

За да се разработи такава СУЧР, трябва:

- да се оцени съществуващата понастоящем практика в организацията;
- да се открият нейните слабости;
- да се намерят възможностите за тяхното преодоляване – чрез анализ на нейното

функциониране и резултати.

Проектирането е дейността, с която започва разработването на нова СУЧР или на отделни нейни компоненти, както и усъвършенстването на вече съществуващата система. Проектирането на СУЧР е дейност, свързана с разработване на съответни норми, правила, изисквания и процедури за насочване на дейността на служителите, които осигуряват оптимално използване на работната сила, отговарящо на стратегията и политиката на организацията. То включва и определянето на онези условия и предпоставки, които трябва да се създадат, за да могат разработените за СУЧР проекти да се приложат и да функционират ефективно.

Проектите се оценяват от ръководството на организацията, което взема решение и избира най-подходящите съобразно стратегическите цели.

Разработват се планове и програми за създаването на всички предпоставки и условия за внедряване на разработените проекти. Паралелно вътрешните нормативни документи трябва да се приведат в съответствие с проектираните промени. Ако тези промени се различават от уговореното в колективния трудов договор, ръководството трябва да проведе срещи и консултации със съответните синдикални организации за договаряне на съответните промени. В програмите се предвиждат корективни действия, които да отразят уговореното.

Подходът към създаване на по-ефективна система може да бъде *реактивен* и *превантивен*.

- *Реактивният подход* за коригиране на системата намира израз в намесата на ръководството в този процес тогава, когато възникне проблем при нейното функциониране.
- *Превантивният подход* се изразява в намесата на ръководството в процеса тогава, когато настъпят промени във външната икономическа, техническа и социална среда, изискващи да се коригира системата за управление на хората в трудовия процес, така че да се гарантира поддържането и повишаването на ефективността и конкурентоспособността на производството. Другият тип подобна намеса е когато се появят по-ефективни решения в тази област, отговарящи на стратегията и политиката на фирмата. Превантивният подход се основава на превенцията – проблемите да се предвиждат, да не се допускат и да се предотвратяват.

При разработване на проекти за СУЧР трябва да се спазват основните принципи: адекватност, комплексност, ефективност, пълноценност, обосновааност и приложимост.

При проектирането трябва да се създават условия за едновременно спазване на всички

принципи. Пренебрегването на дори един от тях се отразява неблагоприятно на икономическата и социалната ефективност от прилагането на разработения проект.

Специфичният и многопланов характер на СУЧР, ролята ѝ за ефективното функциониране на икономическата, социалната, организационната и техническата система на организацията, както и нейната връзка и взаимодействие с останалите системи на организацията налагат необходимостта от прилагането на различни подходи към нейното проектиране – това са комплексният, системният, мултипликационният и програмно-целевият подход.

Тестване – пробно приложение. Отговаря на въпроса в каква степен са осигурени необходимите условия за функционирането на СУЧР.

При констатиране на отклонение на реалните от проектираните условия трябва да се коригират плановете и програмите.

Внедряване – СУЧР или нейни елементи започват да работят при осигуряване на икономическите, техническите, технологичните, организационните и социалните условия и предпоставки за ефективно функциониране.

Оценка и системно наблюдение на СУЧР се осъществяват с цел откриване и предотвратяване на очаквани или неочаквани слабости при нейното функциониране. Осъществяват се чрез одит, който включва всички контролни механизми, за да се намали вероятността от използване на погрешни или неикономични практики, да се гарантира ефективно използване на активите и ресурсите. Важна функция на одита е да разкрие онези компоненти на системата за управление, чието отсъствие или състояние е заплаха за ефективността и конкурентоспособността на организацията.

6.5. МЕТОДИ ЗА АНАЛИЗИРАНЕ НА АВТОМАТИЗИРАНИТЕ СИСТЕМИ ЗА УЧР

Обект на нашето внимание е първият етап от процеса на изследване, а именно:

Анализ. Той е условие и предпоставка за откриване и преодоляване на слабостите в действащата система, за повишаване на ефективността от нейното функциониране.

Целта на анализа е да покаже как се използват човешките ресурси, какви са причините, които налагат анализа, и силата на тяхното въздействие върху организацията; доколко човешките ресурси използват своите възможности в трудовия процес и кои са пътищата за повишаване на коефициента на тяхната практическа реализация; каква е степента, в която СУЧР подпомага реализирането на стратегическите цели.

Анализът може да бъде:

- глобален – във всички структурни звена на цялата организация, или локален – в обособени звена;
- пълен или непълен – обхващащ всички подсистеми или отделни компоненти.

Необходимост от анализ възниква в най-различни изброени по-долу ситуации.

- Когато се установи, че един или друг компонент на СУЧР се отразява негативно върху ефективността и конкурентоспособността на предприятието.
- Когато в резултат от промените в техниката, технологията, организацията и структурата на производството настъпят съществени изменения в стратегическите цели на предприятието, налагащи необходимостта от промяна в СУЧР или отделните нейни компоненти.
- Когато организацията търси възможности да подобри мотивационната среда, да ангажира заетите лица с постигането на своите стратегически цели.
- Когато ръководството търси алтернативи на допълнителната потребност от нови работни места.
- Когато настъпят промени в законите или в нормативните актове на правителството, от които произтичат задълженията на работодателите за промени в СУЧР.
- Когато настъпят промени, произтичащи от постигнати споразумения между работодатели и синдикати на национално, отраслово, браншово или териториално равнище или при промени в колективния трудов договор между работодателя и съответната синдикална организация.

Анализ се извършва в процеса на проектиране на СУЧР или на нейни компоненти, след пробно приложение на разработения проект или при осъществяване на одит върху функционирането на СУЧР.

Резултатите от анализа се използват за:

- прогнозиране на УЧР,
- стратегия за УЧР,
- функционални стратегии за УЧР,
- политика в областта на ЧР,
- планове по ЧР,
- СУЧР,
- програми за увеличаване на ЧР.

Анализът трябва да бъде непрекъснат, да има комплексен характер и да се осъществява компетентно.

Етапи в процеса на анализиране

1. Постановка на задачата за анализ

Започва се с изясняване на предварителните въпроси, свързани с извършването на анализа. Колкото по-ясно са формулирани те, толкова по-полезни ще бъдат резултатите за организацията. Дейностите по постановката включват определяне на: обекта на анализ; определяне на стратегическите цели на предприятието или на обособените му звена; целите на анализа; структурата на проблема, който ще се анализира; критериите, които ще бъдат използвани за оценяване на качеството на анализа; периода, който ще се анализира, резултатите; които се очакват в резултат на анализа. Определянето на обекта за анализ зависи от задачите, които си поставя предприятието с УЧР. Обект могат да бъдат: СУЧР в организацията; СУЧР в обособени поделения или звена; отделните компоненти на системата; поведението на работниците и служителите; връзките и взаимодействието между компонентите на системата; факторите, оказващи влияние върху състоянието и промените в СУЧР; трудовите стандарти, които се използват в организацията; резултатите от дейността на отделните работници, служители, групи длъжности; стратегиите и политиката на организацията в областта на ЧР; плановете, програмите или проектите за усъвършенстване на СУЧР.

2. Целите на анализа трябва да отразяват производствената, технологичната и финансовата стратегия на организацията, както и стратегията за ЧР. Анализът на СУЧР трябва да доведе до разкриване на онези възможности и пътища за тяхното оптимално

използване, които съответстват на стратегическите цели на организацията; да са ясно определени йерархията и мястото на целите в дървото на целите, като се отчита взаимната им връзка и зависимост; да бъдат съподчинени – целите, които се поставят пред анализа на по-ниските йерархични нива, трябва да бъдат условие, предпоставка, ресурс за постигане на целите, които се поставят пред анализа на СУЧР на по-високо равнище; да бъдат степенувани според тяхната относителна важност. Приоритетността на целите се определя от ръководството на организацията. Те трябва да бъдат реалистични – да отразяват възможностите на предприятието, да бъдат изпълнени в желани и възможни срокове.

3. *Структурата на проблема* може да включва собствени или външни за СУЧР проблеми. Собствените проблеми са свързани със съдържателната характеристика на системата за управление на ЧР. Външните, пряко или косвено, могат да окажат влияние върху анализираната система. Те могат да се определят или като съвкупност от външни въздействия, в условията на които функционира СУЧР, или като съвкупност от външни въздействия, чието влияние трябва да се измени така, че да се постигнат стратегическите цели.

4. *Критериите за оценяване на качеството на анализа* могат да бъдат:

- същностни: степента, в която постигнатите от анализа резултати се доближават до основните поставени пред него цели. При определянето на тази степен може да се използва следната матрица (Фиг. 6.7.).

Фигура 6.7. Матрица за оценяване на качеството на анализа на СУЧР и на отделни нейни компоненти (пример)

Цели на анализа	Степен на постигане на целите	Причина за отклонението
Оценка на адекватността на системата спрямо променящата се организационна среда	100%	Няма отклонение
Оптимизиране на процесите съобразно внедрените нови технологии	80%	Допуснатата технологична грешка в плана за инсталиране на техническото оборудване
Привеждане на трудовите дейности в	100%	Няма отклонение

съответствие с изискванията на световните стандарти		
---	--	--

- количествени – намират израз в минимизирането на времето за извършване на анализа при предварително определени за това материални, трудови и финансови ресурси.

5. *Определянето на периода*, който ще обхване анализът, зависи от целите. Когато целта е да се установят промените и факторите, трябва да се определи оня интервал от време в миналото, в който те са настъпили. Когато целта е да се установи състоянието на анализирания обект и причините, които са го определили, анализът и оценката се извършват към даден момент и се търси влиянието, което различните фактори са оказали върху него.

За успешен се счита анализът, чиито фактически резултати съответстват напълно на очакваните резултати (Фиг. 6.8).

Фигура 6.8. Матрица за оценяване на резултатите, които се очакват от анализа на СУЧР и на отделните ѝ компоненти (пример)

Резултати, които се очакват от анализа	Степен на постигане на очакваните резултати	Причини за отклонение
Дефиниране на конфликтни ситуации в резултат на запущени комуникационни канали	0%	Не са установени конфликти
Противоречие между очакваната и получаваната документация на работните места	100%	Няма отклонение
Дефиниране на дейности за обогатяване на длъжностите	70%	Недоказана достоверност и точност на първоначално събраната информация
Определяне на мотивационни фактори с мощно и продължително влияние		

Анализ на състоянието или промените в СУЧР

Този анализ може да бъде диагностичен и ретроспективен.

Диагностичният анализ е статичен анализ на съществуващата практика към даден момент. Предполага подробно декомпозиране на СУЧР на съставлящите я прости елементи и оценяването на всеки от тях. Колкото по-подробно е това разчленяване, толкова по-задълбочена може да бъде самата диагностика.

Ретроспективният анализ цели да установи промените в СУЧР през дадения период в сравнение с предшестващ период, приет за критериален, както и да установи факторите, които са го определили. Той трябва да отговори на три въпроса:

- Какво е състоянието на системата в даден момент?
- Кои са основните тенденции в изменението на системата през изследвания период?
- Кои са основните фактори, които са оказали влияние върху състоянието и промените в системата?

Основни информационни източници на анализа са:

- статистическата, счетоводната и оперативната отчетност на предприятието;
- техническата документация за съответните производствени процеси;
- технологичната документация;
- резултатите от специалните наблюдения за работа и за резултатите от дейността на отделните работни места или групи;
- анкетите и интервютата с ръководителите, работниците и служителите на съответните работни места;
- колективният трудов договор на работодателя със съответните синдикални организации, както и другите споразумения между тях, от които произтичат задълженията на работодателя към УЧР;
- споразуменията между правителството и представителните организации на работниците и служителите и на работодателите, постигнати на различни равнища, от които произтичат задълженията на предприятието към ЧР;
- споразуменията между организациите на работниците и служителите, от една страна, и на работодателите, от друга, постигнати на различни равнища, от които произтичат задълженията на организацията;
- вътрешните нормативни документи на организацията;
- законовите и нормативните актове на правителството, както и ратифицираните от Народното събрание международни правни норми, третиращи пряко или косвено въпросите, свързани с УЧР, от които произтичат права или задължения на работодателя или на работниците и служителите;

- известните резултати от анализа на външните фактори, които оказват влияние върху УЧР;
- публикациите от Националния статистически институт или от други организации, които имат отношение към изследваната система;
- информацията за състоянието на УЧР във водещи наши и чуждестранни организации с доказана икономическа и човешка ефективност;
- информацията за състоянието и тенденциите в СУЧР, почерпена от специализираната литература;
- моделите и системите за УЧР, прилагани в сродни предприятия във водещите по икономически показатели.

Основни методи за анализ

Методът на сравняването се свежда до описанието на характеристиките на съответната система и до сравняване на установеното посредством предварително избраните за тази цел еталони (образци).

При *Метода на взаимосвързаното изучаване на отделните елементи и процеси* едновременно се изучават всички елементи на системата, докато се установи тяхната взаимна връзка и зависимост. Този метод дава комплексна оценка на съответния обект и на връзките, които съществуват между компонентите, за разкриване на възможностите за оптимално използване на ЧР чрез усъвършенстване на тези връзки и зависимости.

При *Метода на разчленяването* системата се раздробява на нейните прости компоненти и всеки един от тях се анализира, като се разкрива влиянието на отделни нейни фактори, които са ги определили.

Методът на елиминирането разкрива последователно влиянието на отделните фактори върху състоянието на СУЧР, като се изключва влиянието на останалите фактори.

Методът на експертната оценка се използва, когато липсват количествени измерители или достатъчно надеждни критерии за използване на метода на сравнението.

Изводите от анализа на СУЧР трябва да отговарят на два основни въпроса:

1. Анализираната система съответства ли на стратегията и на политиките на фирмата в тази област?
2. Осигурява ли тя оптимално използване и развитие на ЧР?

В изводите от анализа трябва да се посочат и конкретните предложения за онова, което трябва да се направи, за да се постигнат стратегическите цели.

Къде точно има необходимост от промени? Предложенията трябва да включват отговори на следните въпроси:

- Какви недостатъци на съществуващата практика ще бъдат премахнати?
- Какво влияние се очаква да окажат предлаганите промени върху резултатите от дейността на работниците и служителите?
- Какви икономически резултати могат да се очакват от промените, които се предлагат в системата?
- Какви социални резултати се очакват?
- Какви трудности биха могли да се очакват при осъществяване на предлаганите промени и каква е вероятността за тяхното появяване?
- Какво конкретно трябва да се направи, за да се намали вероятността от възникване на прогнозираните трудности?

Изводите могат да бъдат представени в три групи:

- Минимум: трябва да посочва причините, които са наложили този минимален набор от предложения за промени в системата; какъв е очакваният икономически ефект от тяхното практическо реализиране; какъв е очакваният социален ефект.
- Максимум: важно е да се определят икономическият и социалният ефект, които ще постигне предприятието с реализирането на тази група предложения.
- Оптимум: обхваща онази част от предложенията, която може да осигури оптималното използване на разполагаемите ресурси в съответствие със стратегическите цели на предприятието. И тук се изисква формулирането на мотивите за направената селекция и за изгодата на предприятието от нейното реализиране.

Прогнозирането, промяната или разработването на нови стратегии или политики, както и разработването на нова СУЧР е скъпоструваща дейност. Това налага необходимостта при оформянето на изводите от анализа и оценката на СУЧР да се съдържа достатъчна по обхват, обем и качество информация, която да направи възможно вземането на икономически и социално обосновано решение за това какво трябва да се направи в дадената област.

6.6. АВТОМАТИЗИРАНИ СИСТЕМИ ЗА МОДЕЛИРАНЕ НА ПРОЦЕСИ

Стремежът към увеличаване на конкурентоспособността е една от основните цели на всяка компания. Успешните компании се конкурират и успяват чрез усъвършенстване на своите бизнес процеси. За да гарантираме или подобрим извършването на един процес, ние трябва да го разбираме. Това означава да разбираме взаимодействието между хората (служители и агенти на компанията, които карат нещата да се случват), информацията (нейното приемане, възприемане, съхранение и предаване), бизнес правилата и ограниченията (налагани от бизнес политиката и практиката), ресурсите (време, пари и материали) и технологията, която позволява всички тези елементи да работят в хармония.

Трябва да оптимизираме всички тези взаимовръзки, за да постигнем значими за организацията резултати: по-високи постъпления, повече клиенти, намалени време за изпълнение и разходи за използваните ресурси. Един от начините да бъде постигнато това е да се прилага процесният анализ. *Процесният анализ* представлява съвкупност от софтуерни решения и методология, които позволяват да се постигнат описаните по-горе резултати. Конкретният подход зависи изцяло от целта, която се преследва. Процесният анализ стои в основата на начинания като:

- решаване на организационни проблеми;
- внедряване на CRM и ERP системи;
- внедряване на системи по качество (ISO 9000, TQM).

Софтуерните продукти за моделиране на управленски процеси дават възможност:

- Да се анализират критичните бизнес процеси: чрез изграждане на модели на процесите, тяхната симулация, анализ на потенциални и реални проблеми.
- Да се експериментира без риск: когато проблемите са идентифицирани, моделът на процеса се използва за експерименти с различни сценарии за подобрене.
- Да се подобри дейността: проверено чрез анализ на резултатите от симулацията на модела. Решението може да бъде приложено на практика.

Така че тези продукти са съвременно решение за симулация, анализ и оптимизация на бизнес процеси. Софтуерните системи от този тип обединяват графични средства, симулатор, аниматор и модул за обработка на статистическа информация. Съдържайки тази комбинация от средства, те позволяват:

1. Бизнес процесите да бъдат моделирани

Изграждането на модел на процесите е ефективен начин за тяхното визуализиране,

комуникиране в организациите и постигане на общоприето разбиране за същината им. Моделът е графична картина на това как, от кого и в каква последователност се изпълняват дейностите.

2. Да бъдат изчислени разходите, свързани с бизнес процесите

Позволяват да бъде изградена ярна картина на разходите в организацията и на тяхното разпределение спрямо дейностите и ресурсите, които ги пораждаат. Използва се подходът ABC (Activity Based Costing), чрез който се анализират точките в процеса, където разходите възникват.

3. Да бъдат анализирани времената за изпълнение на дейностите в бизнес процесите

Отделните дейности невинаги се изпълняват за един същ интервал от време. Системите позволяват на базата на статистически дистрибуции (например Парето) в процеса на симулация на процесите да се генерират случайни числа и да се постига картина, максимално близка до реалността.

4. Да бъдат създадени различни сценарии за бизнес процесите ("What-if" scenarios)

Бизнес процесите често могат да се изпълняват по няколко алтернативни начина, свързани с ангажираност на ресурси, хора или време. В ProcessModel могат да бъдат заложили различни сценарии и резултатите от симулацията на процесите да бъдат сравнени спрямо бизнес целите на организацията.

5. Бизнес процесите да бъдат симулирани

Когато цялата информация, свързана с времена, разходи и ресурси, е събрана в модел на процеса, той може да бъде симулиран за определен период от време. При верен модел резултатите са идентични с тези в реални условия. Поддържа се анимационно изображение на процеса, при който като на филм се наблюдава как обектите в процеса се създават, придвижват, пакетират и транспортират. Това ви позволява да идентифицирате визуално възможните проблемни точки и тесни места.

6. Да бъдат анализирани данните от симулацията

Резултатите от симулацията се анализират с цел да се намерят начини за оптимизиране на процеса. Данните позволяват да се анализират заетостта на персонала, натоварването на ресурсите, времето и разходите. Резултатите са продукт на даден модел, което позволява параметрите на модела да се променят и процесът на симулация да бъде повторен по всяко време.

Ползи от софтуерните системи за моделиране на управленски процеси

1. Управление на промяната без рискове

Проектите, свързани с организационна промяна, засягат хората, ресурсите и организацията на бизнес процеси. Прилагането на промените на практика често е начинание, което е скъпо и съпроводено с риск. Не е необходимо да внедрявате дадено решение и да очаквате резултатите от него след изтичане на определен период. Може да проверите какво ще стане веднага, без да сте направили каквито и да било разходи.

2. Вземане на решения, основаващи се на надеждна информация

Предизвикателствата, пред които е изправен бизнесът, налагат процесите да бъдат едновременно ефективни и ефикасни. Това изисква да бъдат оптимизирани, а това е съпроводено с вземането на много и логически свързани решения. Използвайки възможностите за симулация, получавате пълна информация, която да бъде основа за вашите бизнес решения. Резултатите от прилагането на решенията в практиката вече са предсказуеми, подлежат на промяна и позволяват да се предприемат превантивни мерки.

3. Намаляване на разходите на организацията

Според достоверни анализи моделирането и симулацията на бизнес процесите води до около 15%-тно намаляване на свързаните с тях разходи. Когато това се отнесе към всички процеси в организацията, логичното следствие е съществено спестяване на средства. Като похват моделирането и симулацията позволяват също да се диагностицират и впоследствие да се елиминират проблеми като недостиг на ресурси в определени точки на процеса (тесни места), неефективно използване на хора, неефективна организация на дейностите или наличието на дейности, които не добавят стойност към крайния продукт. Решаването на такива проблеми води до реално увеличение на ефективността на процесите и респективно – до намаляване на разходите.

1. Управление на практики и ноу-хау

Позволява диаграмите на процесите и свързаната с тях информация да бъдат публикувани като HTML страници в интранет пространството на организацията. Лесно и интуитивно може да се направи връзка между графичните обекти и фирмените правила, процедури и инструкции. По този начин се елиминира нуждата от съхранение и поддръжка в актуално състояние на купища документи на хартия. Персоналът има постоянен достъп до информацията, всички изменения се комуникират бързо, а времето, необходимо на нов служител за запознаване с правилата на организацията, се намалява драстично.

